

FRANCHISING W TURYSTYCE NA PRZYKŁADZIE BIURA PODRÓŻY TUI

Marzena Kacprzak, Teresa Mikulska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Streszczenie. W artykule przedstawiono zagadnienia związane z franchisingiem, jako jednym ze sposobów wpływających na rozwój rynku turystycznego. Systemy franchisingowe łączą w sobie zalety dużego przedsiębiorstwa z zaletami drobnych przedsiębiorstw, wykluczając przy tym ich wady. Sieci franchisingowe mogą dostarczać standardowych usług tej samej jakości, mogą reklamować się nie tylko w swoim regionie, mogą wcześniej rozpoznawać zmiany preferencji klienta oraz różnic regionalnych i zareagować na nie w odpowiedni sposób.

Podmiotem badań była firma z branży turystycznej Biuro Podróży TUI.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo turystyczne, franchising, turystyka, biuro podróży, konsument

WSTĘP

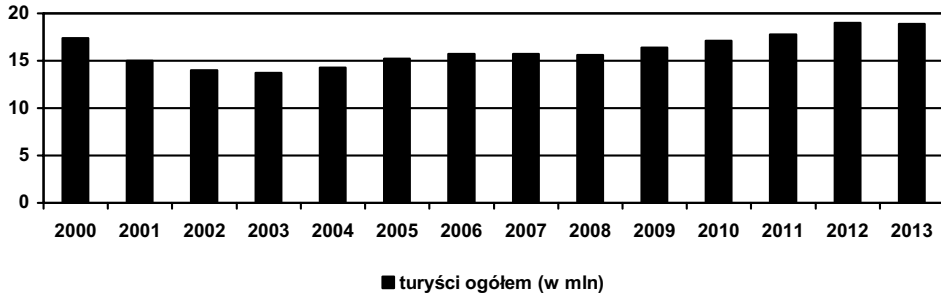
Wiek XX przyniósł wiele niespotykanych i intensywnych zmian. Objęły one wszystkie dziedziny życia społecznego i gospodarczego, w tym także turystykę, która stała się zjawiskiem masowym i dynamicznym. Obecnie uważana jest za prorozwojową dziedzinę gospodarki zarówno w skali globalnej, jak i regionalnej.

Dane publikowane przez Światową Organizację Turystyki potwierdzają, że turystyka jest jedną z najlepiej rozwijających się gałęzi gospodarki¹. Polska przez długi czas pozostawała poza głównym nurtem rozwijającej się turystyki światowej i jej potencjał w tym zakresie był wykorzystywany minimalnie, choć jest on bez wątpienia znaczny. Turystyka w Polsce uczestniczy we wzroście makroekonomicznym od lat 90. XX wieku.

Adres do korespondencji – Corresponding author: Marzena Kacprzak, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa, e-mail: marzena_kacprzak@sggw.pl; Teresa Mikulska, Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji, Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji, ul. Nowoursynowska 159C, 02-787 Warszawa, e-mail: teresa_mikulska@sggw.pl

¹www.world-tourism.org

Według prognoz Instytutu Turystyki (rys. 1), ogólna liczba przyjazdów turystów wzrosła z 15,7 mln w 2007 r. do około 19 mln w latach 2012 i 2013, co oznacza średnioroczną dynamikę liczby przyjazdów turystów do Polski w latach 2006–2013 na poziomie 2,7%².



Rys. 1. Przyjazdy turystów w latach 2000–2006 i prognoza do 2013 r.

Fig. 1. Tourist arrivals 2000–2006 and forecast until 2013

Źródło: Oszacowania i prognozy Instytutu Turystyki (XII 2007).

Source: Estimations and forecasts of the Tourist Institute (XII 2007).

Eksperci UNWTO szacują, że w 2006 r. wzrost liczby podróży na świecie wyniósł 5,4%, a w Europie 5,1%. Prognozy UNWTO przewidują, że liczba podróży na świecie wyniesie w 2020 r. 1561 mln, a wpływy osiągną wartość 2 bln USD. Europa pozostanie najczęściej odwiedzanym regionem świata – przewiduje się 717 mln podróży w 2020 r. i 46% udziału w światowym rynku.

W 2007 r. w skali całego świata przemysł związany z turystyką i podróżami przyczynił się do wytworzenia 3,6% PKB – Produktu Krajowego Brutto (1851 mld USD). W przemyśle turystycznym znajduje zatrudnienie 76 mln osób (2,7% ogółu miejsc pracy). Szacuje się, że do 2017 r. zatrudnienie wzrosło do 86,6 mln osób (2,8%). Wpływ szeroko rozumianej gospodarki turystycznej jest znacznie większy: jej udział w PKB wyniósł 12,2% w 2007 r. Liczba zatrudnionych w 2007 r. to 231,2 mln osób (8,3% ogółu miejsc pracy).

W dzisiejszych czasach jednym z najlepszych sposobów na rozwój rynku turystycznego jest franchising, który jest obecnie najlepiej rozwiniętą metodą dystrybucji towarów i usług. Przyczyny rozwoju franchisingu są oczywiste – coraz więcej ludzi szuka we własnym biznesie drogi do samorealizacji, a franchising jest prawie bezryzykownym sposobem na realizację marzeń o własnej działalności. Jak wykazują badania, w prywatnym biznesie po pierwszym roku kontynuuje swą działalność tylko 62% indywidualnych firm, natomiast w przypadku franchisobiorców jest to aż 97%. Po dziesięciu latach działalności tylko 18% indywidualnych firm pozostaje na rynku, a jednostek franchisingowych działa nadal aż 72%³.

²www.intur.com.pl

³E. Banachowicz, J. Nowak, M.T. Starkowski: „Franchising, czyli klucz do przyszłości”, Businessman Book, Warszawa 1996.

Ekspertsi franchisingu twierdzą, że systemy franchisingowe łączą w sobie zalety dużego przedsiębiorstwa z zaletami drobnych przedsiębiorstw, wykluczając przy tym ich wady. Sieci franchisingowe mogą dostarczać standardowych usług tej samej jakości, mogą reklamować się nie tylko w swoim regionie, mogą wcześniej rozpoznawać zmiany preferencji klienta oraz różnic regionalnych i zareagować na nie w odpowiedni sposób⁴.

Listy firm franchisingowych działających w Polsce pokazują, że sieci franchisingowe są obecne w każdej dziedzinie życia, a więc i gospodarki. Firmy franchisingowe są w stanie zaspokoić praktycznie wszystkie potrzeby konsumentów, w tym szczególnie świadczenie usług.

Franchising jest stosowany w gospodarce od kilkudziesięciu lat, mimo to w doktrynie zagranicznej i polskiej nie stworzono powszechnie akceptowanej, jednolitej i oficjalnej definicji. Zgodnie z opracowaniem OECD, wśród zobowiązań charakteryzujących umowę franchisingu należy wymienić⁵:

- zobowiązanie do używania wspólnej nazwy i szyldów sklepowych oraz zapewnienia jednolitego wyglądu lokali lub środków transportu objętych umową;
- zobowiązanie przekazania przez franchisodawcę franchisobiorcy *know-how*;
- zobowiązanie udzielenia franchisobiorcy przez franchisodawcę stałej pomocy handlowej i technicznej przez cały okres trwania umowy⁶.

Istotą franchisingu jest udostępnianie innym przedsiębiorcom wyjątkowego i oryginalnego pomysłu, na którym opiera swoje funkcjonowanie firma – franchisodawca, pomysł ten zwykle jest opatentowany, wypróbowany, dający firmie renomę i popularność. Franchisodawca jest przeważnie dużą firmą i działa pod znaną marką. Chcąc rozszerzyć swoją działalność, zdobyć nowe rynki zbytu, jednocześnie nie angażując własnego kapitału, przekazuje swój pomysł innym osobom (małym firmom – franchisobiorcom), szkoli je, pozwala zrozumieć, na czym polega jej wyjątkowość. Udostępnia korzystanie z określonego zespołu praw, koncepcji, wiedzy, doświadczenia, określonych procedur i organizacji, dzieli się technikami operacyjnymi wynikającymi z wieloletniego doświadczenia. Franchising obejmuje całą koncepcję prowadzenia przedsiębiorstwa, która to koncepcja jest stale rozwijana.

Biorca pomysłu w zamian angażuje własny kapitał i zobowiązuje się do zachowania tajemnicy i uiszczania stałych, określonych opłat. Staje się właścicielem przedsiębiorstwa, stara się wykorzystać szansę rozwoju, jaką daje mu reputacja i zaufanie, którym cieszy się franchisodawca⁷.

METODYKA BADAŃ

Obiektem badań było biuro podróży TUI w Warszawie. Badania zostały przeprowadzone od stycznia do maja 2006 r. Zakres badań obejmował historię działalności firmy,

⁴„Raport o franchisingu w Polsce 2004/2005”, PROFIT system, Warszawa 2006.

⁵Competition Policy and Vertical Restraint: „Franchising agreements”, OECD, Paris 1994, s. 19.

⁶Rozporządzenie Komisji UE z 30.11.1988 r., nr 4087/88 w sprawie zastosowania art. 85 ust. 3 Traktatu o utworzeniu UE do umów franchisingu.

⁷B. Pokorska: „Franchising w Polsce – stan i kierunki rozwoju”, Wyd. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000, s. 13.

rok jej utworzenia, rodzaj prowadzonej działalności, zarys działalności franchisingowej, od kiedy firma działa w Polsce na zasadach franchisingu. Ponadto, badania dotyczyły koncepcji firmy (lokalizacja punktów należących do sieci franchisingowej, wystrój lokalu, jego powierzchnia, stroje pracowników itp.), pakietu franchisingowego, liczby franchisobiorców itp. Przedmiotem zainteresowania była także opieka sprawowana przez franchisodawcę, wysokość kapitału wymaganego od franchisobiorcy, wysokość opłat (wstępnej, bieżącej, dodatkowych opłat), wymagania stawiane potencjalnym franchisobiorcom, korzyści dla obu stron stosunku franchisingowego, umowa franchisingowa oraz ewentualne plany rozszerzenia sieci.

Pytania skierowane do franchisodawców dotyczyły m.in.: podstawowych celów, zakresu, opieki i kontroli sprawowanej nad franchisobiorcami; podstawowych wymagań, jakie stawiane były przed franchisobiorcami; korzyści z udziału w sieci dla franchisodawcy. Z kolei pytania skierowane do franchisobiorców dotyczyły m.in.: motywacji, jakimi kierowali się franchisobiorcy decydując się na współpracę; doświadczeń zawodowych, jakie mieli za sobą; zakresu pomocy, jakiej udzielił im franchisodawca przy rozpoczynaniu działalności oraz wsparcia podczas trwania współpracy; informacji na temat opłat, jakie zostały przez franchisobiorcy wniesione oraz korzyści i wad, jakie wynikają ze współpracy z punktu widzenia franchisobiorcy.

Na potrzeby badań nad sieciami franchisingowymi działającymi w branży turystycznej w Polsce został zastosowany wywiad kierowany, oparty na kwestionariuszu pytań. Należy podkreślić, iż materiały dotyczące sieci franchisingowych nie były ogólnie dostępne, a franchisodawcy i franchisobiorcy nie chcieli ich udostępniać, uzasadniając to tajemnicą handlową. W związku z tym w celu uzyskania możliwie jak największej liczby danych przeprowadzono szczegółowy wywiad. Na wiele pytań bardzo trudno było uzyskać bezpośrednie i szczerze odpowiedzi.

ROZWÓJ FRANCHISINGU W POLSCE

Umowa franchisingu znalazła zastosowanie w polskiej gospodarce dopiero po 1989 r. Wykorzystanie franchisingu umożliwiły transformacja ustrojowa i zmiany, jakie zaszły w polskiej gospodarce. Można jednak spotkać się z opinią, że ORBIS już w latach siedemdziesiątych wykorzystywał umowy franchisingu w kontaktach zagranicznych. Współpraca z siecią hoteli Holiday Inn spowodowała zamieszczenie informacji o polskiej bazie hotelowej w jej ofercie.

W ciągu kilku lat zwiększyło się zainteresowanie polskich przedsiębiorców koncernami międzynarodowymi o dużej renomie, gdyż rozpoczynały one ekspansję gospodarczą w Europie Środkowej i Wschodniej.

Franchising w Polsce rozwijał się w trzech kierunkach. Pierwszym była ekspansja międzynarodowych koncernów, drugim – powstawanie polskich sieci franchisingowych, a trzecim wykorzystywanie umowy franchisingu w prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw⁸.

Polska należy do tzw. wschodzących rynków i możemy obserwować jego ciągły rozwój, gdyż franchising pojawił się dzięki wielkim korporacjom zagranicznym⁹. Zachodni

⁸K. Bagan-Kurluta: „Umowa franchisingu”, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 6.

⁹B. Pokorska: „Franchising w Polsce – stan i kierunki rozwoju”, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000, s. 62.

kapitał znalazł w Polsce chłonny rynek zbytu i nisze rynkowe. Inicjatorami rozwijania systemów franchisingowych były zarówno polskie firmy, jak i prywatni przedsiębiorcy.

W czasie przyspieszonego okresu rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości Polacy, szczególnie ludzie młodzi, mieli silną potrzebę prowadzenia własnego przedsięwzięcia gospodarczego. Polskie przedsiębiorstwa franchisingowe zaczęły swoją działalność w latach 1991–1992, a prekursorami polskiego franchisingu byli: A. Blike (cukiernie), A.K. Drohomireccy (sklepy specjalistyczne z kawą – Pożegnanie z Afryką), J. Piotrkowski (bary szybkiej obsługi American Style Chicken).

Przedsiębiorstwa franchisingowe powstawały także z przekształceń przedsiębiorstw państwowych w jednostki samodzielnie działające na zasadach franchisingu (ORBIS).

Analizując dane zawarte w tabeli 1 należy stwierdzić, iż na pierwszym miejscu pod względem liczby systemów plasuje się sektor handlowy (122 systemy), co stanowi aż 58% liczby wszystkich sieci franchisingowych ogółem. Zauważalny jest ciągły wzrost w tym sektorze, co spowodowane jest zapewne dużą popularnością i stosunkową łatwością w założeniu jednostki franchisingowej. Branże najbardziej popularne wymagają mniejszego doświadczenia, wiedzy i kapitału, natomiast te branże, w których mamy najmniej jednostek franchisingowych należą do bardziej kapitałochłonnych. Najwięcej firm handlowych działa w branży odzieży i obuwia (43) oraz artykułów spożywczych (27), natomiast najmniej w handlu innym (3) i branży paliwowej (5).

Tabela 1. Rozkład systemów franchisingowych wg sektorów w 2004 r.
Table 1. Franchising systems layout by sectors in 2004

Sektor	Liczba franchisodawców	Struktura (%)	Liczba nowych franchisodawców	Struktura nowych (%)
Handel	122	58,1	23	23,2
Artykuły spożywcze	27	12,9	4	17,4
Odzież i obuwie	43	20,5	7	19,4
Artykuły dla domu	20	9,5	6	42,9
AGD/RTV i telekomunikacja	13	6,2	2	18,2
Kosmetyki i biżuteria	11	5,2	4	57,1
Stacje paliwowe	5	2,4	0	0,0
Handel inny	3	1,4	0	0,0
Usługi	88	41,9	16	22,2
Gastronomia	31	14,8	7	29,2
Fryzjerstwo i kosmetyka	12	5,7	3	33,3
Edukacja	9	4,3	1	12,5
Turystyka	7	3,3	1	16,7
Usługi dla biznesu	7	3,3	1	16,7
Usługi dla klientów indywidualnych	22	10,5	3	15,8
Razem	210	100,0	39	22,8

Źródło: Raport o franchisingu w Polsce 2004/2005, Warszawa 2006.

Source: The report on franchising in Poland 2004/2005, Warsaw 2006.

Tabela 2. Rozkład jednostek franchisingowych wg sektorów
Table 2. Franchising entities layout by sectors

Sektor	Liczba j.ft.*	Struktura (%)	Liczba nowych j.ft.*	Dynamika (%)
Handel	9775	71,5	1202	14,0
Artykuły spożywcze	4751	34,7	865	22,3
Odzież i obuwie	1664	12,2	159	10,6
Artykuły dla domu	147	1,1	14	10,5
AGD/TV i telekomunikacja	975	7,1	104	11,9
Kosmetyki i biżuteria	948	6,9	5	0,5
Stacja paliwowe	1103	8,1	65	6,3
Handel inny	187	1,4	-10	-5,1
Usługi	3900	28,5	524	15,5
Gastronomia	1219	8,9	27	2,3
Fryzjerstwo i kosmetyka	197	1,4	33	20,1
Edukacja	313	2,3	70	28,8
Turystyka	86	0,6	26	43,3
Usługi dla biznesu	204	1,5	74	56,9
Usługi dla klientów indywidualnych	1881	13,8	294	18,5
Razem	13675	100,0	1726	14,4

*jednostek franchisingowych/franchising entities

Zródło: Raport o franchisingu w Polsce 2004/2005, Warszawa 2006.

Source: The report on franchising in Poland 2004/2005, Warsaw 2006.

Liczba franchisobiorców gotowych założyć jednostkę franchisingową ciągle wzrasta, co jest wyrazem rosnącego zainteresowania tą formą działalności i dowodem efektywnej promocji franchisingu, jako alternatywnej formy działalności gospodarczej – w pełni samodzielnej, ale jednocześnie opartej na doświadczeniu, wsparciu, jak również kontroli silnego dawcy. Z wydanego w 2007 r. „Raportu o franchisingu w Polsce w latach 2005/2006” wynika, że w 2006 r. nastąpił największy wzrost rynku franchisingowego od początku jego istnienia – przybyło 64 nowych sieci franchisingowych.

Obecnie działa w Polsce 257 systemów franchisingowych (rok temu 207) i ich liczba ciągle rośnie (przed 2002 r. rynek rósł o kilkanaście sieci rocznie, w 2002 r. przybyło 26 sieci, w 2003 – 27, w 2004 – 39, a w 2005 – aż 64). Sieci franchisingowe działają w każdym sektorze gospodarki (handel, usługi, produkcja). Franchising jest alternatywną drogą – wobec emisji akcji czy wejścia inwestora finansowego – szansą rozwoju i sposobem na szybkie poszerzenie własnej sieci – tak aby efektywnie korzystać z efektu skali.

W 2005 r. 14 systemów franchisingowych zakończyło działalność. Najczęstszym powodem było przejście przez konkurenta (np. Sloznaft przejęty przez Lotos) lub zakończenie działalności na bardzo wstępnym etapie – tym franchisodawcom nie udało się znaleźć chętnych do przystąpienia do ich sieci. Można było zaobserwować tylko jeden bardziej spektakularny upadek – Agencji Finansowej Grosik. Ale i tu sygnały kłopotów pojawiły się wcześniej – rok i dwa lata temu sieć AF Grosik dzieliła się.

Wzrosła także podaż conceptów franchisingowych, co pociągnęło za sobą wzrost popytu na licencje ze strony potencjalnych inwestorów. W ciągu ostatniego roku znacząco

wzrosła liczba franchisobiorców – obecnie prowadzą oni 17,3 tys. punktów franchisingowych (w 2002 r. – 12,4 tys., w 2003 r. – 13,8 tys., w 2004 r. – 15,8 tys.).

W 2005 r. obserwowaliśmy większy niż w poprzednich latach przyrost zainteresowania kupnem licencji ze strony potencjalnych biorców. Sieci otrzymywały wielokrotnie więcej zgłoszeń. Zawarto też więcej umów. Inwestycje franchisobiorców (łącznie z systemami agencyjnymi) wyniosły ogółem ponad 5 mld zł. Potencjalni inwestorzy mogą wybierać wśród prawie 300 ofert franchisingu o rozpiętości inwestycji od kilku tysięcy do kilku milionów złotych. Największa kwota jest wymagana w przypadku stacji benzynowych (ok. 1 mln euro), najmniejsza w przypadku małych systemów usługowych (nawet ok. 4 tys. zł).

W 2002 r. nastąpiła zmiana proporcji pochodzenia sieci – po raz pierwszy w historii liczba systemów krajowych przekroczyła liczbę zagranicznych. Do 2005 r. ten trend się pogłębiał, dziś już 174 sieci franchisingowych pochodzi z Polski (67,7%), a tylko 83 z zagranicy (32,3%). Wynika z tego, że 2005 był kolejnym rokiem dojrzewania naszego rynku, wszędzie bowiem na rozwiniętych rynkach (USA, Wlk. Brytania, Włochy) przewagę mają systemy krajowe. Systemy krajowe utrzymały przewagę, mimo że po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej pojawiło się u nas więcej firm z krajów UE. Prawdopodobnie był to jednak niewielki procent firm, które jeszcze planują wejść ze swoją ofertą franchisingową do Polski. Najwięcej systemów zagranicznych pochodzi z Niemiec (13), Francji (12) i USA (11).

Barierą dla polskiego franchisingu, niezmienną od kilku lat – i prawdopodobnie jeszcze tak przez kilka lat pozostanie – jest brak kapitału. Polaków rzadko stać na inwestycję rzędu kilkuset tysięcy bez zaciągnięcia kredytu. Tymczasem banki nie mają przygotowanej żadnej specjalnej oferty dla franchisobiorców, mimo że na Zachodzie jest to standardem. Wielu inwestorów traktuje Polskę nadal jako państwo o wysokim stopniu ryzyka inwestycyjnego z powodu biurokracji, częstych zmian rządów oraz braku stabilności gospodarczej, jednolitej polityki podatkowej oraz odpowiednich instrumentów finansowych, tworzonych na użytek franchisingu. W związku z tym finansowanie działalności dla wielu staje się problemem. Dla polskich przedsiębiorców dostępne są tylko kredyty dla małych i średnich przedsiębiorstw, które są drogie w porównaniu z kredytami dla przedsiębiorców w Europie Zachodniej¹⁰.

Rynek franchisingu w Polsce jest coraz lepiej zorganizowany. Działa na nim Organizacja Franchyzodawców, wydawany jest magazyn branżowy Franchising Info (Własny Biznes) oraz serwis internetowy www.franchising.info.pl. Popularność franchizy ma swój wyraz we wzroście nakładu magazynu Franchising Info. Obecnie wynosi on 12 tys. egzemplarzy, podczas gdy rok temu było to 6 tys. W czerwcu 2005 r. odbył się III Ogólnopolski Salon Franchisingu, na którym wystawiło się kilkadziesiąt systemów franchisingowych.

¹⁰K. Bagan-Kurluta: „Umowa franchisingu”, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 7.

DZIAŁALNOŚĆ FRANCHISINGOWA NA RYNKU TURYSTYCZNYM W POLSCE

Branża turystyczna w Polsce jest jedną z najmniejszych branż biorąc pod uwagę liczbę systemów franchisingowych. W 2004 r. działało w niej 7 systemów – biur podróży, np. Ecco Holiday, Neckermann, TUI Centrum Podróży, Sun Club, oraz wypożyczalni samochodów, np. National Car Rent. Można zaobserwować, że rocznie przybywa tylko jeden nowy system (w 2002 r. było 5 sieci turystycznych, w 2003 r. – 6).

W ciągu ostatnich lat w tym sektorze nastąpiły znaczące, daleko idące zmiany. Z działalności franchisingowej zrezygnował jeden z pionierów polskiego franchisingu w turystyce, do tej pory największa sieć franchisingowa w turystyce – Orbis Travel. Firma ta przekształciła swoją działalność w agencyjną – najlepsi franchisobiorcy stali się agentami.

Należy zauważyć, że nie przetrwała również szwedzka sieć biur podróży Ving, gdyż nie przyjęła się jej oferta (przeważały propozycje typu „hotel bez wyżywienia”) i forma sprzedaży (klient nie miał gdzie usiąść – podchodził do lady i był obsługiwany w systemie podobnym do sklepowego). W lipcu 2001 r. pozostałości firmy Ving zostały przejęte przez Itakę. Jednak z drugiej strony na polskim rynku pojawiła się nowa oferta franchisingowa dwóch dużych koncernów niemieckich: biur podróży: TUI i Neckermann. Wcześniej oba biura rozwijały sieci punktów własnych i agencyjnych.

Branża turystyczna jest jedną z najmniejszych, biorąc pod uwagę liczbę jednostek franchisingowych. W 2004 r. działało w niej tylko 86 jednostek, jednak należy zauważyć, że dynamika wzrostu w tejsze branże jest intensywna. W 2004 r. przybyło 43,3% nowych jednostek w stosunku do istniejących 60 punktów w 2003 r. Patrząc natomiast z perspektywy dwóch lat, liczba jednostek franchisingowych wzrosła prawie o dwie trzecie – z 52 punktów do 86.

Pod względem liczby jednostek własnych prowadzonych przez dawców branża turystyczna również należy do najmniejszych. W 2004 r. w branży turystycznej działało tylko 68 jednostek należących do franchisodawców, dynamika wzrostu była na bardzo niskim poziomie – tylko 3%, natomiast od 2002 do 2004 r. liczba jednostek własnych wzrosła o niecałe 20%. Jest to bardzo powolna tendencja wzrostowa. Średnia w 2004 r. wskazuje, że przeciętnie w jednej sieci turystycznej prowadzonych było około 10 punktów własnych.

Branża turystyczna w Polsce należy również do tych, w których wartość inwestycji poniesionych przez biorców jest najmniejsza. W 2002 r. łączna suma inwestycji wyniosła 9 mln, w 2003 r. nastąpiło obniżenie wartości inwestycji do 4,2 mln zł, ale 2004 r. przyniósł ponowny ich wzrost do 5,7 mln zł. Okazuje się, że jest to o 36% więcej w stosunku do 2003 r., ale prawie o tyle samo mniej (–37%) w odniesieniu do 2002 roku. Tak wysokie zmniejszenie wielkości inwestycji franchisobiorców było spowodowane głównie faktem porażki biur podróży Ving, które należały do relatywnie droższych biur w branży. Jeden franchisobiorca średnio musiał ponieść nakłady w wysokości 66 tys. zł. W porównaniu z innymi branżami jest to kwota niewysoka.

FRANCHISING W TURYSTYCE NA POLSKIM RYNKU NA PRZYKŁADZIE BIURA PODRÓŻY TUI

W Stanach Zjednoczonych franchising jest najlepszym sposobem spełnienia amerykańskiego marzenia o sukcesie. W Polsce sieci franchisingowe dopiero nabierają rozpędu i być może właśnie teraz jest najlepszy czas na dołączenie do nich. Aby móc odpowiedzieć na to pytanie, należy zweryfikować wady i zalety, jakie czekają na franchisodawców i franchisobiorców.

Wszyscy franchisobiorcy, którzy brali udział w badaniu, zgodnie twierdzą, że siła franchisingu wynika ze wspólnego funduszu na reklamę i z przynależności do silnej grupy. Jednak zaznaczają, że jest to również 60-godzinny tydzień pracy, zwiększona odpowiedzialność oraz duży stres związany z zainwestowaniem własnych, wcale niemałych, pieniędzy.

Wszyscy franchisobiorcy zgodnie powtarzają, że przed podjęciem decyzji o przystąpieniu do sieci trzeba szczerze odpowiedzieć sobie na pytanie, która branża jest najlepsza dla każdego indywidualnie. Najwięcej może zarobić ten, kto prawidłowo zidentyfikuje swój talent i kupi licencję w swojej specjalności – na pieniądze można zamienić jedynie swoje własne zdolności. Umowa franchisingowa jest zawierana przeważnie na czas nieokreślony lub 5–10 lat, więc trzeba się bardzo dobrze zastanowić nad wyborem właściwej licencji, aby z zadowoleniem przez długi czas prowadzić swój biznes.

Franchisodawcy i franchisobiorcy zgodnie przyznają, że pod wspólną marką i logo sieci w każdej jednostce franchisingowej klient musi znaleźć dokładnie to samo. Obie strony przyznają, że jednolitość to klucz do sukcesu zarówno dla dawcy, jak i biorcy. Franchisodawcy przestrzegają, aby osoby, które źle się czują, kiedy muszą dostosować się do jednolitych reguł ustanowionych przez innych, zrezygnowały z franchisingu i założyły własną firmę. Bywały przypadki rezygnacji z sieci m.in. z tego powodu.

Jednym z dosyć częstych upadków firm jest ich niedofinansowanie. Wszyscy przypominają, że przed podpisaniem umowy franchisingowej koniecznie trzeba mieć odpowiednią sumę pieniędzy nie tylko na otwarcie działalności, ale również na prosperowanie, zanim zacznie się zarabiać. Trzeba pamiętać, że zyski nie przyjdą szybko. Franchisodawca udziela tylko swego doświadczenia i wiedzy, jak można ograniczać koszty.

Franchisobiorcy i franchisodawcy są zgodni, że im więcej wiedzy, tym bezpieczniej później. Przyszły biorca musi poznać zarządzających siecią, w której ma zamiar działać. Wskazane jest przeanalizowanie zasad prowadzenia działalności oraz metod osiągania zysków, jak również raportów rocznych i innych dokumentów finansowych.

Ważną stroną współpracy są opłaty, jakie musi na czas uiszczać franchisobiorca. Dość drogą jest oferta wejścia do sieci franchisingowej firmy TUI – około 100 tys. zł, ale również korzyści potem, jak twierdzą franchisobiorcy, są duże.

W umowie franchisingowej jest klauzula nadająca franchisobiorcy prawo wyłączności sprzedaży na danym terenie. Firma TUI zezwala na sprzedaż 30% oferty obcej w skali roku. Zwykle jest tak, że sprzedaż obcej oferty nie przekracza 10%. Wadą umowy franchisingowej jest ograniczenie możliwości sprzedaży przedsiębiorstwa przez franchisobiorcę. Franchisodawca zostawia sobie prawo do wyrażenia zgody na transakcję, gdyż chce, aby przyszły nabywca spełniał dokładnie wszystkie warunki stawiane mu przez franchisodawcę.

Przygotowanie systemu do współpracy franchisingowej trwało około dwóch lat (oczywiście *know-how* jest chronione patentem). Wcześniej zostaje otwarta jednostka pilotażowa, by przekonać się, czy koncepcja jest właściwa i rzeczywiście opłacalna w polskich warunkach. Jest to potrzebne także, by zidentyfikować i móc zweryfikować problemy, i określić elementy pakietu franchisingowego oraz umowy franchisingowej. W firmie TUI biura własne były jednostkami pilotażowymi oraz czerpano z doświadczenia i *know-how* z rynku niemieckiego.

Obserwacja systemu franchisingowego badanego Biura Podróży TUI nasuwa spostrzeżenie, że najwięcej czasu i pracy pochłania zawarcie umów z pierwszymi dziesięcioma franchisobiorcami. Biorąc pod uwagę czas i liczbę franchisobiorców, systemy franchisingowe działające na rynku turystycznym można uporządkować w trzech grupach¹¹:

- systemy długo działające na polskim rynku i mające ponad 20 franchisobiorców. Do tej grupy można zaliczyć firmę TUI, która po połączeniu z biurem podróży Scan Holiday ma 23 franchisobiorców (biur franchisingowych należących do TUI jest obecnie 11), a jej marka obecna jest na polskim rynku turystycznym od 19 lat, natomiast działalność franchisingową prowadzi od 8 lat (sieć Scan Holiday jest obecna na polskim rynku od 1995 r.). Drugim biurem podróży, które powinno znaleźć się w tej grupie, jest Ecco Holiday, które ma 29 franchisobiorców;
- systemy, które są czynne przynajmniej od dwóch lat i mają nie więcej niż 20 partnerów. Do tej grupy należy zaliczyć firmę Neckermann, gdyż posiada ona 13 franchisobiorców i w Polsce jest obecna od 1997 r., a działalność franchisingową prowadzi od 2005 r.;
- systemy, które dopiero zaczynają działalność franchisingową, fazę próbną mają za sobą i szukają pierwszych partnerów. Do grupy tej należy firma Itaka, która po wielu przejściach w 2003 r. wróciła w ręce swoich założycieli i próbuje znaleźć swoje miejsce na rynku.

Przeprowadzone badania empiryczne wykazują, że u pierwszych dwóch grup ryzyko niepowodzenia jest ograniczone i franchisobiorcy są najbardziej zadowoleni z tej formy działalności gospodarczej, jaką prowadzą – w skali od 1 do 5 wszyscy wskazują najwyższy stopień satysfakcji z prowadzonego biznesu.

Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że wszyscy franchisobiorcy TUI prowadzili wcześniej działalność gospodarczą w turystyce (byli agentami biur podróży TUI). Wszyscy posiadali długie doświadczenie i specjalistyczną wiedzę w dziedzinie turystyki, a ich decyzja nie była pochopną, lecz przemyślaną. Fachowa wiedza o branży, informacje potrzebne do prowadzenia tegoż biznesu i wiadomości o ewentualnych zagrożeniach były dla nich zbyteczne, ponieważ o tym wszystkim wiedzieli od dawna działając w sieci.

Franchisodawca zapewnił im oczywiście przygotowanie i stałą pomoc w zakresie prowadzenia działalności turystycznej. Najczęściej wymienianą pomocą jest wysoko cenione wsparcie reklamowe, technologiczne i wspólna oferta.

Pomocy w znalezieniu źródeł finansowania lub zawierania porozumień z bankami w kwestii finansowania w żadnym przypadku nie było, gdyż franchisobiorcy nie mieli takiej potrzeby. Franchisodawca nie przygotowywał także biznesplanu żadnemu fran-

¹¹Wnioski własne na podstawie: „Raport o franchisingu w Polsce 2004/2005”, PROFIT system, Warszawa 2006.

chisobiorcy. Motywacje, jakimi kierowali się franchisobiorcy to najczęściej znajomość rynku podróży w Polsce i przede wszystkim chęć współpracy z dobrą, silną i sprawdzoną marką. Ze względu na długą działalność w turystyce i zadowolenie inne formy działalności franchisingowej nawet nie były brane pod uwagę.

Kontrola ze strony franchisodawcy dotyczy: wystroju biura, współpracy, obsługi klienta i wielu innych elementów. Jest ona bardzo częsta, nawet franchisobiorcy nie wiedzą o każdej z nich, jak mówią – dowiadują się o niej po czasie. W każdej z sieci jest specjalny dział zajmujący się współpracą z dotychczasowymi i zainteresowanymi partnerami oraz kontrolą franchisobiorców.

Ze względu na wcześniejszą współpracę i wzajemne zaufanie franchisobiorcy TUI nie zawierali umów wstępnych. Wszystkie umowy franchisingowe zostały zawarte na czas nieokreślony i wszyscy franchisobiorcy chcą jak najdłużej kontynuować współpracę, gdyż są zadowoleni z działalności. Umowy w sieci TUI gwarantują wyłączność franchisobiorcom na danym terenie, czyli franchisodawca nie zawrze takiej samej umowy z innym franchisobiorcą, co w znaczący sposób ogranicza konkurencję.

Żaden z franchisobiorców nie przyznał się do tego, że zauważa jakąś błędną politykę franchisodawcy lub błędne jego decyzje. Wszyscy zgodnie twierdzą, że na etapie sprzedaży oferta wyczerpuje wszystkie potrzeby indywidualnego turysty.

Zarówno franchisodawca, jak i franchisobiorcy zwracają szczególną uwagę na dobrą wzajemną i regularną komunikację, która pomaga na czas interweniować w razie problemów oraz jest sposobem na wymianę spostrzeżeń i doświadczeń. Dla wszystkich franchisobiorców biznes jest opłacalny, a zwrot poniesionych kosztów nastąpił bardzo szybko – do jednego roku i w każdym roku następuje zwrot poniesionych wydatków. W biurach podróży TUI żadne z opłat – wstępna opłata franchisingowa, bieżące opłaty, wpłaty na fundusz reklamowy, itp. – nie były negocjowane, gdyż franchisobiorcy nie wykazywali takiej potrzeby.

Wiele istotnych informacji nie można uzyskać od franchisodawców i franchisobiorców, gdyż są chronione tajemnicą handlową. Każda z firm ma podręcznik operacyjny, ale jest on chroniony tajemnicą. Niedostępna jest także umowa franchisingowa ani wzorcowa umowa, jakiej mogą spodziewać się franchisobiorcy. Tajemnicą objęte są także dane wszystkich opłat, strategii marketingowej i sprzedaży oraz prospekt informacyjny systemu.

PODSUMOWANIE

Franchising jest wciąż w Polsce zbyt rzadko stosowaną metodą współpracy gospodarczej, gdyż liczba funkcjonujących systemów franchisingowych jest niewielka jak na wielkość kraju i potencjalną siłę nabywczą mieszkańców. Franchising w Polsce nie może być jeszcze porównywany do franchisingu w Niemczech, we Włoszech czy w Wielkiej Brytanii. Głównym problemem jest brak rzetelnej wiedzy o franchisingu oraz zupełne nieuświadamianie sobie zalet, jakie tkwią w tym systemie. Franchising pokazuje, że przez współpracę pozyskanie klienta staje się dużo łatwiejsze i bardziej opłacalne. Dobrze zorganizowane systemy franchisingowe są podwaliną dla solidnych i stabilnych jed-

nostek ekonomicznych, które umożliwiają franchisodawcy i franchisobiorcy osiągnięcie satysfakcjonujących wyników finansowych.

Bardzo istotne są zmiany prawne, jakie nastąpiły w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej. Sprawily one niejako otwarcie się polskiego rynku na systemy franchisingowe z krajów należących do Wspólnoty Europejskiej. Dla upowszechnienia koncepcji franchisingu i ułatwienia działalności potencjalnym franchisobiorcom potrzebne jest opracowanie generalnego wzorca umowy franchisingowej, który zawierałby podstawowe obowiązki i prawa stron oraz zakazane i dopuszczalne klauzule. Wydaje się także istotne opracowanie polskiej wersji kodeksu etyki franchisingu. Rozwój sieci franchisingowych uwarunkowany jest także możliwościami finansowymi, konieczne jest więc umożliwienie potencjalnym franchisobiorcom korzystania z różnego rodzaju źródeł zasilania finansowego.

Z badań wynika, że franchising tylko wtedy przyniesie sukces, kiedy współpraca pomiędzy franchisodawcą i franchisobiorcą jest oparta na solidnym i trwałym podłożu ekonomicznym oraz lojalności.

Przedsiębiorczość to siła rozwojowa gospodarki, a rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w wielu krajach uważany jest za jeden z najpewniejszych czynników długofalowego wzrostu gospodarczego. Propagowanie franchisingu jako perspektywicznej formy współpracy gospodarczej niezbędne jest małym i średnim przedsiębiorstwom, franchising wciąż pozostaje dla nich szansą rozwoju. Ekspansja systemów franchisingowych w turystyce stworzyłaby większe możliwości rozwoju małych firm w Polsce.

Jak wykazały badania, franchising ze względu na małe ryzyko niepowodzenia biznesu jest popularną i satysfakcjonującą formą współpracy gospodarczej w turystyce. Należy zwrócić szczególną uwagę, iż im bariery wejścia do sieci są wyższe, tym korzyści oraz zadowolenie franchisobiorców i franchisodawców ze współpracy są większe. Zainteresowanie systemami franchisingowymi, które stawiają wysokie wymagania jest duże, gdyż satysfakcja franchisobiorców jest dowodem, że warto spełniać te kryteria. Jest to bardzo ważne, gdyż jak twierdzi Alan Hald – prezes MicroAge Komputer Stres, znany futurysta – nie ulega wątpliwości, iż główne ekonomiczne bitwy następnych 50 lat będą toczone przede wszystkim poprzez franchising.

PIŚMIENNICTWO

- Bagan-Kurluta K.: Umowa franchisingu, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Banachowicz E., Nowak J., Starkowski M.T.: Franchising, czyli klucz do przyszłości, Businessman Book, Warszawa 1996.
- Banachowicz E.: Franchising – skorzystaj z tej szansy!, Biblioteka Small Businessmana, Warszawa 1994.
- Fuchs B.: Franchising. Wzory umów z komentarzem, Gdańsk 1997.
- Fuchs B.: Umowy franchisingowe, Wyd. Zakamycze, Kraków 1998.
- Ignaczewski J.: Umowy nienazwane, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Kolarski G.: Zastosowanie franchisingu w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw, Warszawa 1991.
- Pokorska B.: Franchising w Polsce: stan i kierunki rozwoju, Warszawa 2000.
- Pokorska B.: Leksykon franczyzy, Warszawa 2002.
- Raport o franchisingu w Polsce 2003/2004, PROFIT system, Warszawa 2005.

- Raport o franchisingu w Polsce 2004/2005, PROFIT system, Warszawa 2006.
Raport o franchisingu w Polsce 2005/2006, PROFIT system, Warszawa 2007.
Skrzek M., Wojtaszek E.: Reguły konkurencji a franchising, Warszawa 1995.
Stecki L.: Franchising, Toruń 1994.
Szczepanowska-Kozłowska K.: Wyczerpanie praw własności przemysłowej – patent i prawo ochronne na znak towarowy, Warszawa 2003.
Tokaj-Krzewska A.: Franchising jako instrument rozwoju małych przedsiębiorstw w gospodarce polskiej, Warszawa 1998.
Tokaj-Krzewska A.: Franchising – strategia rozwoju małych firm w Polsce, Wyd. Difin, Warszawa 1999.
Wodnicka E.: Franchising jako forma organizacyjna współpracy gospodarczej, Warszawa 1998.
Wojtaszek-Mik E.: Umowa franchisingu w świetle prawa konkurencji Wspólnoty Europejskiej i polskiego prawa antymonopolowego, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001.
Zawadzka J.: Franchising jako forma organizacyjna współpracy, Warszawa 1998.

FRANCHISING IN TOURISM ON EXAMPLE OF THE TUI TRAVEL AGENCY

Abstract. The article presents issues connected with franchising, as one of methods having impact on the tourism market development. Franchising systems combine advantages of a large enterprise with merits of small enterprises, excluding their flaws. Franchising networks are able deliver standard services of an equal quality, they can advertise not only in their own region, they can diagnose changes of customer's preferences and regional differences earlier and react to them in a suitable way.

A subject of research was the TUI Travel Office.

Key words: tourism enterprise, franchising, tourism, travel agency, customer

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 15.05.2008