

**Krzysztof Firlej**

*Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

## **UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA SYSTEMÓW FRANCYZOWYCH W HANDLU ŻYWNOŚCIĄ W POLSCE**

### *OPERATING CONDITIONS OF FRANCHISE SYSTEMS IN FOOD TRADE IN POLAND*

**Słowa kluczowe: systemy francyzowe, sieci handlowe, handel żywnością**

*Key words: franchise systems, retail chains, food trade*

**Abstrakt.** Celem badań było przedstawienie na wybranych przykładach najważniejszych uwarunkowań ekonomiczno-organizacyjnych i prawnych funkcjonowania systemów francyzowych, które są wykorzystywane do handlu żywnością w Polsce. Popularne w ostatniej dekadzie zawieranie umów francyzowych przez sieci handlowe z polskimi detalistami zajmującymi się handlem żywnością stało się inspiracją do przeprowadzenia badań, których wyniki charakteryzują istniejący stan i przedstawiają uwarunkowania podejmowania działalności gospodarczej w tej formie. Praktycznym przykładem tego rodzaju działań jest funkcjonowanie polskich i zagranicznych sieci handlowych w ramach powiązań francyzowych z firmą Carrefour Polska i Lewiatan Holding S. A.

### **Wstęp**

Funkcjonowanie systemów francyzowych w Polsce stało się niezwykle popularne w ostatniej dekadzie w Polsce. Z danych z 2011 r. wynika, że roczne inwestycje w zakresie francyzy przekroczyły wartość 1,5 mld zł, a zaledwie 15% francyzobiorców w Polsce zamknęło swoje firmy w pierwszych pięciu latach ich funkcjonowania [*Franczyza oraz koszty...* 2013]. W strukturze polskiego handlu żywnością największą liczbę podmiotów stanowią sklepy detaliczne, które w większości są własnością niezależnych właścicieli. Znacząca część z nich coraz częściej zawiera umowy francyzowe z korporacyjnymi organizacjami handlu detalicznego, potocznie nazywanymi sieciami handlowymi. Według Kotlera i Kellera organizacje sieciowe korzystają z oszczędności skali, większej siły nabywczej, lepszej rozpoznawalności marki oraz lepiej przeszkolonego personelu aniżeli ma to miejsce w pozostałych sklepach [Kotler, Keller 2012]. Dokonując przeglądu definicji należy zwrócić uwagę na Europejski Kodeks Etyki Francyzy [Jórczak 2013], który określa zjawisko to jako pewien „...system marketingu dóbr, usług, technologii, który opiera się na ścisłej i ciągłej współpracy między prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi francyzobiorcą a francyzodawcą”. Działalność organizacji francyzowych jest niezwykle popularna wśród transakcji detalicznych w Stanach Zjednoczonych, gdzie stanowi 40% ich ogółu, gdyż jeden na dwanaście amerykańskich punktów detalicznych jest placówką francyzową, a firmy tego rodzaju zapewniają co szesnaste miejsce pracy.

Organizacje francyzowe są oparte są na kontraktach, zrzeszają francyzodawcę z francyzobiorcami, a w przypadku artykułów żywnościowych funkcjonują w wielu branżach. W Polsce handel żywnością zajmuje istotne miejsce na rynku krajowym i jest ściśle powiązany z sytuacją polskiego przemysłu spożywczego, którego pozycja z roku na rok wzrasta. Dowodem tego jest rosnący udział eksportu polskich artykułów żywnościowych oraz dynamika handlu zagranicznego. W latach 90. XX wieku drobni detalisci zajmujący się handlem żywnością rozwijali swoją działalność gospodarczą na szerszą skalę, by z czasem poszukiwać kontrahenta wspierającego ich działania przez unowocześnianie systemu prowadzenia sprzedaży, licencji do korzystania ze znaku handlowego i prawa do bycia częścią systemu. Stosowanie systemu francyzowego jest

także korzystne dla franczyzodawcy, który korzysta z pracy przedsiębiorców oraz zdobywa znajomość lokalnych społeczności i poznaje uwarunkowania prowadzonej przez nich działalności gospodarczej.

Aktualnie handel detaliczny w Polsce przechodzi kolejną fazę przekształceń, charakteryzującą się pojawianiem dużej ilości sklepów mniejszych formatów, to jest sklepów wygodnych (*convience*), osiedlowych oraz hybrydowych. Sklepy te są często partnerami sieci handlowych i funkcjonują na zasadach powiązań franczyzowych. Badania ankietowe przeprowadzone przez firmę Nielsen wykazały, że 90% Polaków dokonuje zakupów w małych sklepach, a niemal 40% odwiedza je codziennie, co świadczy o dużym potencjale tego rodzaju placówek handlowych. Jak podają autorzy raportu, w Polsce funkcjonuje obecnie ponad 330 sklepów franczyzowych (stan na 11.04.2013 r.) z logo Carrefour Express oraz Globi. Z kolei prognozy firmy *Euromonitor International* zakładają, że liczba małych sklepów do 2025 r. może się zmniejszyć w Polsce nawet o 60%, na co wpłynie: spowolnienie gospodarcze, brak konkretnego konceptu handlowego, brak dobrze dobranego asortymentu oraz rosnąca konkurencja, głównie ze strony dyskontów [*Blisko 90 proc....* 2013]. Zdaniem autorów okres kryzysu najprościej przetrwać przez śledzenie zmian na rynku oraz szybką adaptację do zmieniających się trendów, co w przypadku lokalnych przedsiębiorców może być wzmocnione wsparciem doświadczonego partnera, na przykład przez podjęcie współpracy na zasadzie umowy franczyzowej.

Coraz częściej można zauważyć, szczególnie w krajach środkowo-wschodniej Europy stosowanie wypróbowanych wcześniej w bogatych krajach Europy Zachodniej strategii dywersyfikacji portfela formatów oraz wykorzystywanie powiązań franczyzowych z lokalnymi detalistami, których celem jest pozyskiwanie rynków dotychczas niedostępnych i wschodzących. W latach pełnej akcesji nowych państw członkowskich zauważono kontynuację tego rodzaju działań i przekształceń w strukturze podmiotowej handlu, których wynikiem są pojawiające się w dużej liczbie sklepy detaliczne w coraz liczniejszych centrach handlowych, funkcjonujące na zasadzie powiązań franchisingowych.

Celem badań było zaprezentowanie najważniejszych uwarunkowań funkcjonowania systemów franczyzowych, które są wykorzystywane w handlu żywnością w Polsce.

### Material i metodyka badań

W badaniach wykorzystano badania ankietowe, które przeprowadzono w 2012 r. w wybranych placówkach handlowych zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego, działających w ramach sieci Carrefour Express oraz PSH Lewiatan. Podmioty wybrane do badań zostały zakwalifikowane celowo, gdyż są to jedne z wiodących sieci detalicznych funkcjonujących w województwie małopolskim na zasadach franczyzowych. Podjęto także próbę ukazania strategii biznesowej opartej na modelu franczyzy w ujęciu dwóch różnych podmiotów rynkowych, czyli międzynarodowej firmy Carrefour oraz sieci Lewiatan, zbudowanej na polskim kapitale. Problemy zawarte w pytaniach dotyczyły funkcjonowania małych i średnich sklepów detalicznych i były skierowane do ich właścicieli. W ankiecie przebadano 187 sklepów z 228 działających w chwili przeprowadzania badania na obszarze województwa małopolskiego, co stanowiło 82,1% ogółu i 6,5% w skali całego kraju. Firma Carrefour Polska Sp. z o. o. na rynku działa od połowy lat 90. XX wieku i ma ugruntowaną pozycję wśród liderów handlu wielkopowierzchniowego, natomiast sieć sklepów franczyzowych rozwija się od 2010 r. PSH Lewiatan ma wieloletnie doświadczenie w budowaniu zintegrowanej sieci handlowej, gdyż na rynku działa od 1994 r. Obecnie należy do największych sieci franczyzowych na rynku polskim, gdyż pod marką firmy działa ponad 2730 placówek.

Badając ogólnie sektor handlu w Polsce stwierdzono, że na koniec 2011 r. funkcjonowało 345 tys. placówek handlowych i liczba ta zmniejszyła się o 0,3% w stosunku do 2010 r. [*Rynek wewnętrzny...* 2012]. Na podstawie danych statystycznych zamieszczonych w tabeli 1 można stwierdzić zmniejszenie się liczby placówek handlowych o 12,0% w latach 2003-2011. Nie wszystkie jednak formaty odnotowały spadki, a dotyczyły one w głównej mierze sklepów wielkopowierzchniowych, takich jak hipermarkety i supermarkety.

Tabela 1. Placówki handlowe w Polsce według form organizacyjnych  
 Table 1. Retail outlets in Poland by organizational form

Wyszczególnienie/Specification	Liczba placówek/Number of retail outlets				
	2003	2005	2007	2009	2011
Sklepy ogółem w tym:/Stores in total in the:	386 468	384 001	371 328	371 839	344 982
Domy towarowe/Department Stores	102	95	76	60	66
Domy handlowe/ Trade Stores	517	462	372	314	280
Hipermarkety/Hypermarkets	293	374	396	495	565
Supermarkety/Supermarkets	2043	2716	3506	4041	5006
Pozostałe sklepy/Other shops	383 513	380 354	366 978	366 929	339 065
Stacje paliw/Service Stations	9 173	10 036	9 807	9 738	9 603

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Source: own study based on CSO data

Sektor supermarketów był najbardziej doceniany przez inwestorów sieci handlowych, którzy doprowadzili do wzrostu ich liczby w badanym okresie o 145%, jak również sektor hipermarketów, których liczba wzrosła o 92,8%. Grupa sklepów zaliczanych do pozostałych (małe i średnie placówki handlowe) zmniejszyła się o 13,1%, a sektor ten w dalszym ciągu należy uznać za rozproszony zarówno pod względem wielkości, organizacji, asortymentu, formy prawnej, jak i lokalizacji [Kowalak 2007]. Supermarkety i hipermarkety mają także w swojej ofercie asortymentowej produkty spożywcze i każdy z nich prowadzi detaliczny sklep w tej branży, niemniej jednak działają one w szczególnie odpowiedniej dla nich lokalizacji, która zwykle wybierana jest w obszarze dużych miast. O wiele korzystniejsze możliwości wyboru lokalizacji mają małe sklepy sprzedające żywność detalicznie, gdyż mogą one funkcjonować zarówno na terenach miejskich, jak i wiejskich, które zwykle są nieopłacalne dla handlu wielkopowierzchniowego, czyli w małych miejscowościach, osiedlach i wsiach. Z tego względu sieci handlowe zaczęły poszukiwać nowych formatów, które z powodzeniem mogłyby konkurować na tych terenach. Małe sklepy osiedlowe i *convenience* okazały się skuteczną konkurencją dla istniejących już placówek handlowych, a ich właściciele coraz chętniej podejmowali współpracę z dużymi sieciami handlowymi, podpisując z nimi umowy francyzyzowe. Mały przedsiębiorcy szybko dostrzegli korzyści rozwojowe płynące z podpisywanych umów, a sieci handlowe wzmocniły zakres ekspansji w polskim sektorze handlu.

### Umowa francyzy jako warunek prowadzenia działalności handlowej

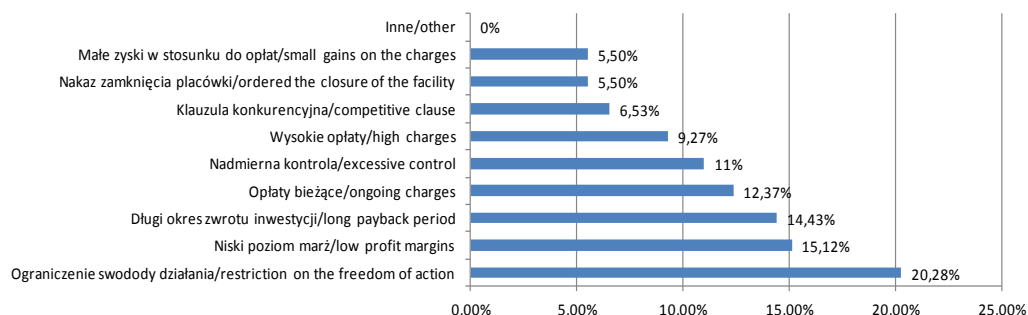
Podstawą prowadzenia działalności gospodarczej na zasadzie francyzy jest umowa, która w momencie podpisania staje się dokumentem prawnym w kompleksowy sposób opisującym transakcje realizowane między francyzyzodawcą i francyzyzobiorcą. Umowa musi spełniać następujące wymagania: a) we właściwy sposób regulować prawa własności należące do francyzyzodawcy, b) opisywać strukturę operacyjną systemu oraz zasady kontroli, c) zapewniać francyzyzobiorcy bezpieczeństwo jego działań i możliwości rozwoju oraz sprzedaży jego aktywów związanych z działalnością prowadzoną na podstawie umowy francyzyzowej [Umowa francyzyzowa 2013]. Francyzyzobiorcy jako właściciele placówek handlowych w handlu spożywczym muszą respektować obowiązujące zasady w tego rodzaju współpracy. Ich przykładem mogą być: zapewnienie wyłączności działania w prowadzonej działalności, niepodjęcie konkurencyjnej działalności w stosunku do innych członków sieci zarówno podczas trwania umowy, jak i w wyznaczonym okresie po jej zakończeniu, zakaz wywierania ekonomicznego wpływu na działalność przedsiębiorstw sieci oraz ujawniania *know-how*, będącego własnością sieci, również po zakończeniu umowy stronom trzecim. W umowie określa się, że francyzyzodawca jest właścicielem znaku towarowego, nazwy handlowej, modelu biznesowego wraz ze szczegółowo opisaną działalnością operacyjną oraz przysługujących praw autorskich w tym obszarze. W Polsce w okresie poakcesyjnym propagowano

pogląd, że franczyza jest korzystnym dla indywidualnych przedsiębiorców sposobem na biznes, zwłaszcza dla tych, które chciałyby współpracować ze znaną marką, a tymczasem w 2011 r. 7% franczyzobiorców rozwiązało umowy, gdyż wielu z nich popadło w kłopoty finansowe i szukało zadośćuczynienia w sądzie. Problem szczególnie dotknął placówek funkcjonujących w sektorze spożywczym, a przede wszystkim sieci Żabka i Lewiatan [Cudze logo... 2013].

### Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania prowadzenia działalności handlowej artykułami spożywcymi na zasadach franczyzy

Rozpatrując funkcjonowanie placówek, które podejmują się działać na zasadach franczyzy należy mieć na uwadze uwarunkowania ich działania, mające zarówno charakter ekonomiczny, jak i organizacyjny. Do najważniejszych uwarunkowań ekonomicznych franczyzobiorcy zaliczają koszty, które zmuszeni są ponieść jako uczestnicy systemu. Należą do nich wstępne koszty otwarcia danej działalności gospodarczej, wstępne opłaty franczyzowe, związane z pokryciem wydatków przystąpienia do systemu i są one znacznie zróżnicowane w wysokości w zależności od ustaleń sieciowych. Bieżące opłaty pobierane są za bieżące usługi oraz wsparcie franczyzobiorcy, a firmy badawcze szacują, że średnia wysokość opłaty wynosi około 10% obrotu placówki. Pobierane są także dodatkowe opłaty, np. z tytułu wsparcia IT (technologie informatyczne) – średnio ok. 5% wartości sprzedaży oraz inne opłaty – średnio 4% wartości sprzedaży.

Badając w szerszym ujęciu aspekty funkcjonowania placówek handlowych na zasadach franczyzowych zapytano ich właścicieli o założenia umowy franczyzowej, które stanowią dla nich utrudnienie lub pewien rodzaj ograniczenia w prowadzeniu działalności handlowej (rys. 1). Do najczęściej wymienianych ograniczeń przez przedsiębiorców prowadzących placówki handlowe sprzedających artykuły żywnościowe i wynikających z realizacji umowy franczyzowej z siecią handlową należały ograniczenie swobody działania franczyzobiorcy oraz konieczność dostosowania się do wymogów stawianych przez franczyzodawcę, co stanowiło 20,3% wskazań. Franczyzobiorcy często podnosili problem braku lub ograniczania elastyczności działania, które w środowisku podlegającym ciągłym zmianom jest niezbędnym czynnikiem wzmacniającym podnoszenie konkurencyjności podmiotu gospodarczego. Swoboda działania franczyzobiorcy była wskazywana przez respondentów jako antidotum na pojawiających się nowych uczestników rynku, nowoczesne technologie i systemy produkcji, zmieniające się trendy i mody, zmiany kosztów transakcyjnych, surowców oraz rozporządzenia i akty prawne. Drugim poważnym ograniczeniem wskazywanym przez respondentów (15,1% wskazań) było narzucanie przez franczyzodawcę zbyt niskiego poziomu marży na sprzedawane towary. Brak możliwości swobodnego działania w tym obszarze jest bardzo negatywnie odbierany przez franczyzobiorców, którzy mając takie



Rysunek 1. Rodzaje utrudnień w realizacji umowy franczyzowej

Figure 1. Types of difficulties in the implementation of the franchise agreement

Źródło: opracowanie własne

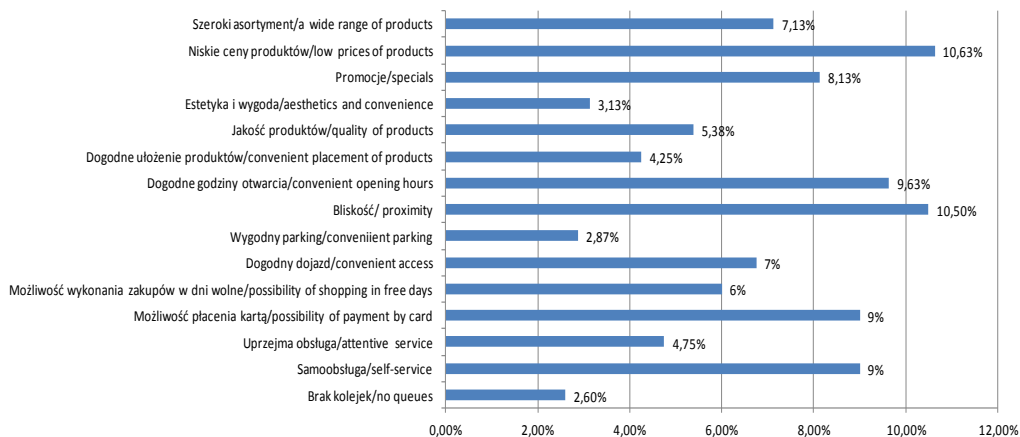
Source: own study

uprawnienia, mogliby elastyczniej reagować na pojawiające się szanse, przez dostosowanie marż do bieżącej sytuacji rynkowej, wykorzystywanie fluktuacji cenowych lub możliwości w obszarze sezonowej sprzedaży produktów żywnościowych.

Respondenci wskazywali, że o wiele wcześniej mogliby zareagować, gdyby mieli więcej swobody w dopasowaniu działalności do występujących zmian rynkowych, gdyż franczyza nie jest zbyt elastycznym systemem działalności handlowej, a konieczność dostosowania się do z góry określonych formatów, reguł i instrukcji sprzyjających niewątpliwie jednolitości sieci, nie zawsze jest korzystnym rozwiązaniem dla nich. Umowa franczyzy niejednokrotnie przeszkadzała w działaniu franczyzobiorców, gdyż nie mogli w odpowiednim czasie zareagować na zmieniające się parametry, na które sieć odpowiada zwykle z opóźnieniem, gdyż zapewnienie kontroli nad najważniejszymi decyzjami, ale również dotyczącymi działań franczyzobiorcy jest domeną prowadzonej polityki przez sieci franczyzodawców. Jako trzecie poważne utrudnienie wskazano długi okres zwrotu poniesionych nakładów, jakie franczyzobiorcy są zmuszeni ponieść, aby rozpocząć działalność gospodarczą według wymagań określonych przez franczyzodawcę (14,4% wskazań). Główną przeszkodą w obszarze ponoszonych kosztów był najczęściej wskazywany przez respondentów wysoki poziom opłaty licencyjnej, który ustalany jest przez sieć, a w przypadku mniejszych placówek handlowych w Polsce waha się od kilku do kilkunastu tysięcy złotych. Ponadto, przeszkodą były wysokie koszty najmu lokalu, jego budowy lub adaptacji oraz wszystkie inne związane z zakupem wyposażenia i towaru. Były one bardzo zróżnicowane i uzależnione od modelu biznesowego narzucanego przez sieć oraz regionu, w którym prowadzono działalność. Podobna liczba wskazań dotyczyła wysokich opłat bieżących, których kwota niestety w przypadku umowy franczyzowej jest niezależna od osiągniętych wyników (12,4%). Franczyzobiorcy skarżyli się, że zbyt duża część kosztów i odpowiedzialności jest przerzucana na nich, co nie pomaga podnoszeniu ich konkurencyjności, a niewątpliwie wzmacnia pozycję rynkową franczyzodawcy. Kolejną przeszkodą w funkcjonowaniu placówek franczyzowych była nadmierna kontrola, która niejednokrotnie zaburzała bieżącą działalność i wzbudzała niechęć do respektowania wielu zapisów wynikających z umowy franczyzowej, a zmuszających ich do akceptacji niezbędnej kontroli jakości i spełniania wysokich standardów. Zbyt wysokie opłaty franczyzowe wskazało 9,3% respondentów, a są to wymagane opłaty ponoszone na rzecz franczyzodawcy w zamian za korzystanie i przynależność do sieci w formie opłat wstępnej i bieżących.

Respondentów zapytano także o klauzulę konkurencji, która obok klauzul zakupu, lojalności i zachowania tajemnicy zobowiązuje franczyzobiorcę do z góry określonych zachowań. Jako kolejne utrudnienie w działalności wskazało ją 6,5% respondentów. Respondenci wskazali również na nacisk na zamknięcie placówki w momencie braku osiągnięcia zakładanego progu rentowności (5,5%) oraz małe zyski w porównaniu z ponoszonymi opłatami (5,5%).

W kwestionariuszu ankietowym skierowanym do klientów, wykonanym w ramach przeprowadzonego badania, w obszarze uwarunkowań detalicznej sprzedaży żywności w Polsce było określenie przez nich determinant wyboru sklepów Carrefour Express i Lewiatan jako miejsca dokonywania zakupów. Wśród najważniejszych klienci wymienili niskie ceny sprzedawanych produktów (10,6%) oraz bliskość usytuowania placówki handlowej w stosunku do miejsca zamieszkania (10,5%). Zauważyli, że pobliska lokalizacja i brak straty czasu przy wykonywaniu zakupów są priorytetowymi zaletami tego rodzaju placówek. W następnej kolejności klienci docenili dogodny dla nich godzinny otwarcia sklepu (9,6%), nowoczesną i samoobsługową formę zakupów (9,0%) oraz możliwość płacenia kartą kredytową lub płatniczą, gdyż sklepy te wyposażone są w terminale płatnicze (9,0%). Ważne też były dla klientów: atrakcyjna forma promocji (8,1%), szerokość asortymentu (7,1%) oraz możliwość robienia zakupów w dni wolne od pracy (6,8%). Respondenci cenili sobie także dogodny dojazd do placówki handlowej (6,3%), jakość oferowanych produktów (5,4%), miłą i uprzejmą obsługę (4,8%) oraz dogodny dla nich rozmieszczenie produktów w sklepie 4,3%. Zauważalne różnice wystąpiły w przypadku placówek usytuowanych na terenach miejskich i wiejskich. Na terenach miejskich placówki handlowe badanych sieci funkcjonują z reguły, jako sklepy osiedlowe i w formacie *convenience*. Na terenach wiejskich

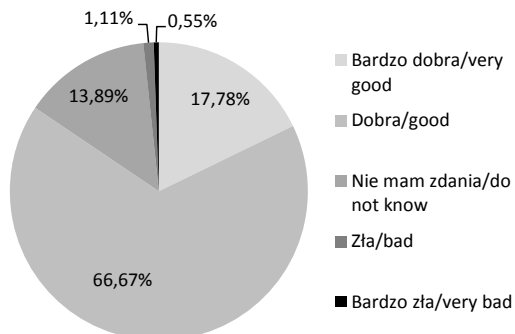


Rysunek 2. Determinanty wyboru sklepu Carrefour Express i Lewiatan jako miejsca dokonywania zakupów  
*Figure 2. Determinants of choice of Carrefour Express store and Leviathan store, as a place for nearby shopping*

Źródło: opracowanie własne  
*Source: own study*

szczególne znaczenie ma rozpiętość oferty asortymentowej sklepu, która umożliwia wykonanie zakupów w jednym miejscu, oszczędza czas i koszty. Jako pozostałe, lecz również zauważalne determinanty, klienci wskazali na (rys. 2): estetykę sklepu, jego oświetlenie i swobodę poruszania się po nim (3,1%), łatwość zaparkowania (2,9%) oraz brak kolejek przy kasach (2,6%).

W celu uzupełnienia opinii respondentów dotyczącej lokalizacji badanych placówek handlowych zapytano ich klientów o ocenę lokalizacji sklepów Carrefour Express oraz Lewiatan (rys. 3). Spośród badanych 66,7% oceniło lokalizację sklepów Carrefour Express oraz Lewiatan jako dobrą, 17,8% jako bardzo dobrą, 13,9% nie miało zdania na ten temat, a tylko nieliczni respondenci uznali położenie sklepu za złe (1,1%) lub bardzo złe (0,6%). Odpowiedź na tak sformułowane pytanie potwierdziła prawidłowe podejmowanie decyzji o lokalizacji placówki handlowej przez sieci i franczyzobiorców oraz zasadność ich wyboru, co potwierdziło prawie 85% badanych.



Rysunek 3. Ocena lokalizacji sklepu Carrefour Express i Lewiatan  
*Figure 3. Locations rating of Carrefour Express store and Leviathan store*

Źródło: opracowanie własne  
*Source: own study*

## Wnioski

1. Do najważniejszych ograniczeń należy zaliczyć uwarunkowania ekonomiczno-organizacyjne, gdyż franczyzobiorcy szczególnie podkreślają ograniczenie swobody działania, konieczność dostosowania się do wymogów stawianych przez franczyzodawcę, problem braku lub ograniczenie elastyczności działania.

2. Treść umowy franczyzowej najczęściej uwzględnia interesy franczyzodawcy, który zezwala na korzystanie z jego symboli, znaków towarowych, patentów, *know-how*, techniki prowadzenia działalności oraz projektów zaplanowania pomieszczeń, ale jednocześnie zobowiązuje franczyzobiorcę do respektowania klauzul umownych, co stanowi przeszkodę w działalności placówki handlowej, szczególnie w handlu żywnością.
3. Klienci badanych placówek jako najważniejsze ich atrybuty wskazali niskie ceny sprzedawanych produktów, bliskość usytuowania sklepu w stosunku do miejsca zamieszkania oraz podkreślali, że taka lokalizacja i brak straty czasu przy wykonywaniu zakupów są priorytetowymi ich zaletami.
4. W przeprowadzonym badaniu stwierdzono, że w większości przypadków prawidłowo podjęto decyzje o lokalizacji placówki handlowej przez sieci handlowe i franczyzobiorców, a ich wybór nie stanowił dla obu stron ograniczenia.

### Literatura

- Blisko 90 proc. konsumentów kupuje w małych sklepach*, [www.portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl), odczyt 11.04.2013.
- Cudze logo nie zawsze daje zarobić*, <http://www.biztok.pl/Cudze-logo-nie-zawsze-daje-zarobic-a3323>, dostęp: 14.04.2013.
- Franczyza oraz koszty z nią związane*, <http://zakladam-firme.wieszjak.pl/abc-franczyzy/232456,Franczyza-oraz-koszty-z-nia-zwiazane.html>, odczyt 14.04.2013.
- Jórczak R. 2013: *Kodeks etyczny franchisingu*, <http://msp.nf.pl/Artykul/11332/Kodeks-etyczny-franchisingu/>, dostęp 28.03.2013.
- Kotler P., Keller K.L. 2012: *Marketing*, Poznań, s. 482-483.
- Kowalak R. 2007: *Koszty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem handlowym*, R. Kowalaka (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 30.
- Rynek wewnętrzny*. 2012: Główny Urząd Statystyczny, Departament Usług i Handlu, Warszawa s. 43, <http://www.stat.gov.pl> dostęp 03.03.2013.
- Umowa franczyzowa*, <http://franczyzawpolsce.pl/abc/jak-zbudowac-system/273-umowa-franczyzowa>, odczyt 14.04.2013.

### Summary

*The study was concerned with issues characterizing food trade, which is one of the most important in the structure of total trade. Franchise agreements, popular in the commercial networks of Polish food trade retailers in the last decade has become an inspiration for the test, the results of which characterized the status and present conditions of starting a business in this manner. The most significant example of this kind of activities are the activities of Polish and international food trade networks, operating through franchise with company Carrefour Poland and Leviathan Holding SA, which were the subject of the study. The main objective of this paper was to present the most important determinants of economic, organizational and legal operation of franchise systems that are used in the food trade based on selected examples. It was found that among the major constraints in the functioning of institutions on the basis of the franchise, the limited freedom of action is included and the need to adapt to the requirements of the franchisor, the determinants of choice of Carrefour Express store and Leviathan store were presented, as a place for nearby shopping, and the locations of Carrefour Express store and Leviathan store were evaluated according to the needs of their customers.*

Adres do korespondencji  
dr hab. Krzysztof Firlej, prof. UEK  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków  
e-mail: [firlejk@uek.krakow.pl](mailto:firlejk@uek.krakow.pl)