

# RYNEK FRANCZYZY



## Tanio, ale nie za darmo

**Teoretycznie jest możliwe, aby zasobny francyzodawca pokrył 100 proc. inwestycji w placówkę swojego francyzobiorcy. Pytanie: dlaczego miałyby to robić? Czy wyszłoby to na zdrowie tej współpracy i biznesowi oraz czy taka franczyza byłaby wiarygodna w oczach osób zainteresowanych otwarciem biznesu w systemie francyzowym?**



**Krzysztof Strug**

dyrektor projektu  
Program Partnerski Tax Care

Franczyza to biznes jak każdy inny, ale oparty na sprawdzonym pomysle i pod skrzydłami doświadczonego partnera, czyli francyzodawcy. Nie widzę powodu, by sprawdzony przepis na firmę pod znaną marką rozdać zupełnie za darmo. Uważam, że franczyza, która absolutnie nic nie kosztuje, nie jest dobrym pomysłem również ze względu na francyzobiorcę. Jakie podejście do podarowa-

nego biznesu miałby francyzobiorca, który otrzymałby wszystko za darmo? Doceniłby to, czy zmarnował? Być może jeden wykorzystałby swoją szansę, inny niekoniecznie – łatwo przyszło, łatwo poszło...

### Wysiłek mobilizuje

Z psychologicznego punktu widzenia bardziej cenimy rzeczy, których zdobycie jest związane z pewnym wysiłkiem finansowym. Poczucie straty własnych pieniędzy mobilizuje nas do podejmowania bardziej przemyślanych decyzji i zobowiązuje do dbania o zakupioną rzecz. W biznesie dochodzi jeszcze element ryzyka i strach przed porażką i wstydem. Wielu z nas chcia-

łoby pochwalić się rodzinie i znajomym, że zajmuje się biznesem. Łatwiej jednak obwieścić sukces na starcie niż po pewnym czasie przyznać się do porażki.

### Biznes musi kosztować

Francyzobiorca, który inwestuje w działalność własne pieniądze, podejmuje pewne ryzyko. Wie, że jeśli go zaniedba to poniesie porażkę i straci kapitał. Jest więc bardziej zmotywowany do pracy, bo szanuje swoje pieniądze i czas, jaki musi poświęcić firmie. Powinien się zaangażować, bo to jeden z podstawowych warunków sukcesu w każdym biznesie. Na pytanie, czy jest możliwe wejście we franczyzę bez grosza, odpowiadam:

„Lepiej nie”. Biznes musi kosztować, jeśli ma być biznesem.

To nie znaczy, że organizator systemu francyzowego powinien wyłącznie piętzyć koszty wejścia we franczyzę. Rozwijając franczyzę, wiem z jakimi problemami kapitałowymi borykają się kandydaci na francyzobiorców, ilu z nich zrezygnowałoby z franczyzy, gdyby nie inwestycja francyzodawcy w placówki partnerskie. Wychodzimy więc naprzeciw tym potrzebom, biorąc większą część inwestycji na siebie. Francyzobiorcy pozostawiamy koszty adaptacji lokalu. Uważam, że warto inwestować w placówki swoich francyzobiorców, ale część kosztów powinni ponieść sami, czyli ma być tanio, ale nie za darmo.



## Znacząca dynamika wzrostu na rynku franczyzy

Coraz więcej Polaków marzy o tym, by założyć firmę. Własna działalność utożsamiana jest z dużymi zarobkami, niezależnością zawodową i szybszym rozwojem na rynku pracy.



Jarosław Tomczewski

właściciel marki Lejdis Studio

Najnowsze badania przedsiębiorczości wśród młodzieży, przeprowadzone przez Fundację Akademia Liderów Innowacji i Przedsiębiorczości dr. Bogusława Federa potwierdzają, że założenie działalności gospodarczej jest marzeniem większości młodych Polaków. Są oni również przekonani, że przedsiębiorczości mogą się nauczyć. Proszę wziąć pod uwagę, że mówimy o ludziach, którzy coraz częściej, w coraz młodszy wiek, zakładają firmy. Są to osoby znakomicie radzące sobie z dynamicznie rozwijającą się rzeczywistością, m.in. nowinkami technologicznymi, bardzo otwarci na świat, dzięki wciąż postępującej globalizacji, nierzadko – korzystające z dorobku finansowego rodziców. Trudności piętrzące się przed tymi młodymi ludźmi, to brak doświadczenia – wiedzy oraz wybranie z wachlarza pomysłów – tego jedyne, trafione.

Doskonałym rozwiązaniem dla osób dopiero wkraczających na rynek pracy jest franczyza. Co roku przybywa kilkadziesiąt systemów franczyzowych, więc z wyborem branży i firmy nie powinno być problemu. Młody biznesmen, inwestujący we franczyzę, nadrabia braki w wiedzy i doświadczeniu. Franczyzobiorca otrzymuje bowiem know-how firmy, czyli gotowy przepis na prowadzenie biznesu. Bez konieczności ponoszenia dodatkowych wydatków i wypracowywania strategii rynkowych dostaje gotowy wzór postępowania.

Czynnikiem zyskującym przychylność inwestorów (zarówno nowicjuszy, jak i poważanych biznesmenów) jest oferowana we franczyzie popularność marki. Otwieramy firmę, korzystając z doświadczenia osób, które latami tworzyły jej rozpoznawalność. Oszczędzamy czas i pieniądze, dzięki czemu jesteśmy narażeni na mniejsze ryzyko biznesowe.

Franczyza to nie tylko możliwość korzystania z popularnego logo. To również stałe wsparcie specjalistów, np. pomoc w zakresie prowadzenia biznesu, księgowości, promocji i marketingu.

Kolejnym atutem systemu franczyzowego jest kwota inwestycji. Rynek franczyzy obfituje w oferty, wymagające wkładu finansowego już od kilkunastu czy kilkudziesięciu tysięcy złotych. Nie trzeba więc być milionerem, by stać się właścicielem firmy, działającej pod popularnym szyldem.

## Franczyza motorem napędowym pośredników finansowych?

Z jednej strony rosnące zaufanie do profesji pośrednika finansowego, z drugiej wysoko postawiona poprzeczka w odniesieniu do ich praktyki zawodowej, nowe regulacje prawne oraz praca na bardzo konkurencyjnym i wymagającym rynku. Odpowiedzią na mnożące się wyzwania sektora doradztwa finansowego może być rozwój poprzez franczyzę. Utrzymanie się na

rynku sprzedaży produktów finansowych, zbudowane zaufanie klientów i wypracowana dobra opinia to dobry moment, aby pomyśleć nad biznesowym rozwojem. Sektor pośrednictwa finansowego oferuje m.in. uruchomienie własnego oddziału w popularnym modelu franczyzowym, w którym doradca może wykorzystać swoje dotychczasowe doświadczenie przy

wspieraniu know how partnera. Jak podaje serwis [franchising.pl](http://franchising.pl) tylko w 2015 roku przybyło 2,5 tys. firm działających na licencji, a w sumie odnotowano 1114 działających systemów franczyzowych w kraju. Z uruchomieniem oddziału partner musi się liczyć z wkładem własnym, jaki musi zapewnić. W zamian jednak otrzymuje wsparcie silnego partnera, *Ka-mal/neuseria*

Reklama

## Prowadź firmę z Żabką! W nowoczesnym systemie franczyzowym.



**6500 zł\***  
gwarantowanego  
przychodu!

Tylko 5000 zł  
wkładu własnego  
na start

Finansowy parasol  
ochronny w ciągu  
3 pierwszych miesięcy

Zapewnione: lokal,  
wyposażenie  
i zaopatrzenie w towar

Jedna z najbardziej  
rozpoznawalnych  
marek na rynku

Nowatorski format sklepu  
odpowiadający  
na potrzeby klientów

Stale wsparcie Partnera  
w prowadzeniu biznesu

\*w przypadku prawidłowego  
wykonywania umowy  
franczyzowej

**Twoja przedsiębiorczość.  
Nasze wsparcie.**

Wejdź w nowoczesny system franczyzowy z minimalnym wkładem własnym i gwarancją przychodu podstawowego w wysokości 6500 zł\*.

Dowiedz się więcej: [franczyza@zabka.pl](mailto:franczyza@zabka.pl), tel. +48 800 207 208

żabka



## LIDERZY FRANCZYZY

Zastanawialiście się kiedykolwiek Państwo, jak rozwinąć swój biznes i uczynić markę bardziej rozpoznawalną? A może mieliście chęć „przejsć na swoje”, ale brakowało Wam pomysłu i pewności, że to co wymyślicie i stworzycie, spodoba się innym oraz przyniesie zysk? I w jednym, i drugim przypadku z pomocą może przyjść franczyza. Świetne rozwiązanie tak dla tych, którzy już działają

w biznesie, ale chcą więcej, jak i dla tych, którzy chcą wystartować z własną działalnością. Tego, jak najlepiej przygotować się do podjęcia wyzwania związanego z franczyzą i jakie korzyści niesie ze sobą współpraca z franczyzodawcą, oraz na jakie marki na rynku franczyzy warto zwrócić uwagę, przeczytacie Państwo w naszym raporcie. Ciekawej lektury.

## A.Blikle

A.Blikle to najbardziej rozpoznawalna marka cukiernicza i jednocześnie najstarsza cukiernia w Polsce. Firma została założona w 1869 r. przez Antoniego Kazimierza Bliklego i od dnia powstania jej flagowy lokal mieści się przy ul. Nowy Świat 35 w Warszawie. Od blisko 150 lat A. Blikle słynie

z wyrobu znanych w całym kraju pączków, luksusowych ciast, ciastek i tortów. Oferta marki ciągle się rozwija i aktualnie obejmuje również naturalne lody, wyroby czekoladowe i inne słodczyce oraz zimne i gorące napoje. Sprawdzone receptury przekazywane z pokolenia na pokolenie,

dbałość o smak, zapach i wygląd wyrobów w połączeniu z ręczną pracą naszych mistrzów cukierniczych dają w efekcie wyjątkowo smaczne i doceniane przez kolejne pokolenia klientów produkty. Franczyzobiorca może liczyć na wsparcie w procesie poszukiwania i adaptacji lokalu, brak opłat

za licencję i niskie opłaty bieżące, szkolenia i bieżące wsparcie operacyjne, wspólną działalność wizerunkową i promocyjną dla całej sieci. Przybliżona kwota inwestycji to 200-350 tys. złotych (zależna od czynników, takich jak lokalizacja, wielkość lokalu, stan wyjściowy lokalu).

## Aviva dla Rodziny

Wyjątkowa sieć placówek o domowym wystrój, należąca do Avivy – jednej z największych grup ubezpieczeniowych w Europie. To miejsce, w którym klienci w przyjaznej atmosferze mogą porozmawiać o ochronie zdrowia i życia oraz finansowym zabezpieczeniu przy-

szłości swojej rodziny. Franczyzobiorca w prowadzonej przez siebie placówce ma możliwość oferowania zarówno ubezpieczeń i programów inwestycyjnych Avivy, jak i ubezpieczeń majątkowych innych wiodących Towarzystw oraz kredytów (gotówkowych, hipotecznych, dla firm).

W pierwszy roku franczyzobiorca możesz liczyć na zysk nawet w wysokości 10 000 zł miesięcznie. Brak jest opłaty licencyjnej. W ramach wsparcia franczyzobiorca może liczyć na dofinansowanie w wysokości 3 000 zł miesięcznie na wynagrodzenia dla pracowników przez pierw-

sze pół roku; szkolenia z zakresu produktów, procedur, marketingu i zasad współpracy; wyposażenie placówki w sprzęt elektroniczny: laptopy, tablet, urządzenie wielofunkcyjne, telewizor oraz ekspres do kawy; własną stronę internetową i pomoc w jej zarządzaniu.

## Carrefour

Międzynarodowa sieć handlowa, która posiada 12 300 sklepów w 35 krajach. W Polsce pod markami Carrefour działa ponad 800 sklepów w 5 formatach: hipermarkety, supermarkety, sklepy osiedlowe i specjalistyczne oraz sklep internetowy. Firma jest również

właścicielem 20 centrów handlowych oraz sieci ponad 40 stacji paliw. Spółka jest operatorem ponad 560 sklepów franczyzowych działających w trzech formatach: Express convenience, Express minimarket oraz Globi. Każdy z tych konceptów to sprawdzony po-

mysł na dochodowy biznes. Każdy z nich gwarantuje dostęp do zaawansowanych narzędzi wspierających firmę franczyzobiorcy, rozbudowanej logistyki, znakomitych warunków zakupowych i profesjonalnego marketingu – zarówno w skali ogólnopolskiej, jak

i na rynku lokalnym. Franczyzobiorca może liczyć na model biznesowy gwarantujący satysfakcjonujące przychody; opiekę ekspertów na każdym etapie współpracy; profesjonalną logistykę oraz narzędzia ułatwiające zarządzanie sklepem.

## Desigual

Hiszpańska marka, która powstała w 1984 roku. Ekspresja barw i wzorów, to najlepiej charakteryzuje ten niesamowity brand, który został doskonale przyjęty przez Polki. Każda

kolleksja jest w szczególnym stylu, wyjątkowa, ale zarazem niepowtarzalna. Kreatorzy marki Desigual twierdzą, że ubierają ludzi, nie ciała. Ich ubrania są pełne przekazów, za-

prosen do życia pełnią jego uroków, pokazują dobrą, pozytywną, zabawną stronę. Słyną z patchworkowych wzorów, wykorzystania haftów oraz innych nietypowych dla marek sie-

ciowych wzorów. Franczyzobiorcy mogą liczyć na wyposażenie sklepu w meble i wsparcie w adaptacji obiektu do uzyskania wymaganej wizualizacji.

## Komfort

Marka numer jeden w Polsce w branży sprzedaży podłóg, pokryć podłogowych, środków do ich pielęgnacji oraz akcesoriów do montażu. Obecnie pod szyldem sieci funkcjonuje 129 placówek własnych i franczyzowych. Ponad dwudziestoletnie doświadczenie i wiedza o rynku pozwo-

liła stworzyć bezpieczny i rentowny model biznesowy oparty na franczyzie depozytowej. Koszty inwestycji w placówkę franczyzową, czyli ekspozycję i zatowarowanie w całości finansuje sieć KOMFORT. Jedynym finansowym kosztem partnera jest opłata za przystąpienie do sieci w wysokości

50 tys. zł netto. Zasady te gwarantują franczyzobiorcy bezpieczeństwo i szansę na stabilny rozwój. Franczyzobiorca odpowiada za wysoką sprzedaż i zarządzanie sklepem według standardów sieci. W zamian może liczyć na najwyższej jakości ofertę produktową, atrakcyjną pod względem wzornictwa

i ceny, zarządzanie asortymentem, marketing na najwyższym poziomie, pomoc w pozyskaniu i negocjacji warunków najmu lokalu, przygotowanie projektu aranżacji sklepu oraz oznaczeń zewnętrznych i całe wyposażenie sklepu: ekspozytory, meble, kasę fiskalną, monitor dotykowy.



## Kosmetyczne Instytuty Dr Irena Eris

Sieć posiadająca dwudziestoletnie doświadczenie w tworzeniu i rozwijaniu franczyzowej sieci gabinetów kosmetycznych. Obecnie liczy ponad dwadzieścia placówek rozmieszczonych w całej Polsce. Firma realizuje w nich własną filozofię indywidualnego podejścia do klienta, dbając kom-

pleksowo o urodę, zdrowie i wewnętrzną równowagę. W ekskluzywnie wyposażonych gabinetach wykonywane są zabiegi kosmetyczne, konsultacje i zabiegi z zakresu dermatologii estetycznej oraz manicure i pedicure. Program autorskich zabiegów został stworzony na bazie prepa-

ratów Dr Irena Eris Prosystem Professional, co zapewnia indywidualne podejście do każdego rodzaju skóry. Wykorzystujemy najwyższej klasy sprzęt i urządzenia przede wszystkim Dr Irena Eris Revivore Hi-Tech. Franczyzobiorca może oczekiwać możliwości posługiwania się logo Kosme-

tycznych Instytutów Dr Irena Eris, jednolitej polityki cenowej i spójnej oferty zabiegowej, bezpłatnych szkoleń dla pracowników i właścicieli przez cały czas trwania umowy i wsparcia centrali w działaniach marketingowych i PR. Minimalna kwota inwestycji to 200 tys. zł.

## Metrohouse

Największa w Polsce sieciowa agencja nieruchomości działająca na rynku nieruchomości od 2006 r. Firma posiada ponad 78 zespołów sprzedażowych, ponad 500 brokerów oraz doradców nieruchomości i lokalizacje w całej Polsce. Oferta Metrohouse obejmuje m.in. pośrednictwo w prze-

daży, kupnie oraz wynajmie nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych oraz pośrednictwo w uzyskaniu kredytu na zakup nieruchomości dzięki własnej sieci doradców kredytowych działających pod marką Metrofinance. Franczyzobiorca może liczyć na dostęp do największej bazy nieru-

chomości i klientów w Polsce, współpracę pomiędzy wszystkimi biurami Metrohouse w Polsce, opracowane przez radców prawnych wzory umów pośrednictwa, dostęp do wszystkich druków i formularzy, szkolenia, dodatkowe dochody pochodzące z pośrednictwa kredytowego – franczyzobiorca

może pośredniczyć w udzielaniu kredytów hipotecznych – posiadamy umowy z większością banków działających na polskim rynku. Minimalna kwota inwestycji wraz z opłatą wstępną to 50 tys. zł. Opłaty franczyzowe są zróżnicowane w zależności od lokalizacji biura.

## Top Secret

Polska marka obecna na rynku od 1996 r., funkcjonuje w ramach Grupy Kapitałowej Redan. Proponuje ubrania i dodatki osobom interesującym się modą, świadomym swoich atutów, które chcą ubierać się w zgodzie z

trendami i czuć się atrakcyjnie. Adresaci marki Top Secret realizują się zawodowo i rodzinie, a ubiór ma dla nich znaczenie. Wyglądem chcą podkreślić swoją osobowość i zyskać pewność siebie. Damskie i męskie linie podzielone są

na *City* i *Casual*, od stylu bardziej formalnego po luźniejszy i swobodny. *Must Have* jest propozycją dla osób zainteresowanych najnowszymi trendami w modzie. Franczyzobiorcy mogą liczyć na nieodpłatne „przekazanie” to-

waru do sprzedaży (sprzedaż depozytowa), zaprojektowanie sklepu, pomoc przy wyborze jego lokalizacji, pomoc wykwalifikowanej kadry pracowników Top Secret w bieżącym zarządzaniu sklepem.

## Wakacje.pl

Lider w sprzedaży zorganizowanych wyjazdów turystycznych i największy podmiot polskiej e-turystyki. Jako multiagent posiada bogate portfolio ofert wyjazdowych ponad stu touro-

operatorów, w tym największych działających na polskim rynku. Obecnie Wakacje.pl to nie tylko internetowe biuro podróży, ale także dynamicznie rozwijająca się agencyjna stacjonarna sieć

sprzedaży. Łącznie sieć salonów sprzedaży pod tą nazwą obejmuje ponad 85 jednostek na terenie całego kraju. Franczyzobiorca może liczyć na: prezentację biura na stronie najpopularniejszego

portalu turystycznego; szybkie uruchomienie salonu sprzedaży; pomoc przy aranżacji lokalu; brak opłat za rozpoczęcie współpracy z czołowymi touroperatorami; szkolenia sprzedażowe.

## Żabka Polska

Solidna i stabilna sieć obecna na rynku od 1998 roku licząca aktualnie ponad 4,5 tys. małych i wygodnych sklepów Żabka i Freshmarket. Pewny partner w prowadzeniu biznesu. Oferta franczyzowa spółki skierowana jest zarówno do osób posiadających doświadczenie

w handlu, jak i nowych przedsiębiorców na rynku. Żabka oferuje: przychód podstawowy 6500 zł, w przypadku prawidłowego wykonania umowy franczyzowej; marżę minimum 5 proc; dodatkowy przychód za realizację celów sprzedażowych; w pełni wyposażony i zatowa-

rowany sklep i stałe wsparcie w prowadzeniu sklepu. Od kandydatów na franczyzobiorców firma oczekuje: gotowości do prowadzenia własnej działalności gospodarczej; przedsiębiorczości – to cecha niezbędna w handlu; umiejętności kierowania zespołem – będziesz liderem dla swo-

ich pracowników; pozytywnego nastawienia do klienta; zaangażowania, optymizmu i motywacji do pracy. Aby rozpocząć współpracę z Żabką wystarczy 5000 zł wkładu własnego na pokrycie kosztów w pierwszym miesiącu prowadzenia działalności (m.in. opłacenia pracowników).

GAZETA  
FINANSOWA

**POSZUKUJEMY**

**osób lub firm do przygotowywania rankingów i raportów branżowych**

Zainteresowane osoby zapraszamy do kontaktu **tel 22 339 05 45, a.prasowska@gazetafinansowa.pl**

# Historia rynku franczyzy w Polsce

Trudno jest precyzyjnie określić datę pierwszej franczyzy w Polsce. Z pewnością rozpad bloku wschodniego i wejście Polski we wstępny okres ustroju demokratycznego stał się podwaliną do rozwoju tego rynku w naszym kraju. Historia rynku franczyzowego w Polsce sięga ostatniej dekady XX wieku. Niekwestionowanym rozkwitem rozwoju franczyzy była pierwsza dekada tegoż wieku.

**Tomasz Stawski**

kierownik ds. rozwoju franczyzy  
Marketing Investment Group

Rynek odzieżowo-obuwiczny w Polsce reagował podobnie, stawiając pierwsze kroki na przełomie lat 90./2000. Wówczas pojawiły się pierwsze formaty franczyzy w branży. Warunki franczyzy różniły się w szczegółach, ale zazwyczaj współpraca opierała się na udostępnieniu logo marki oraz know-how.

## Początki

W branży odzieżowej pierwsza formuła współpracy obligowała franczyzobiorcę do zaaranżowania lokalu według standardów narzuconych przez firmę franczyzodawcy. W tej formule franczyzobiorca uzyskiwał prawo do sprzedaży towaru wyłącznie oznaczonego logiem i dostarczonego przez franczyzobiorcę. Jednakże w pierwszej formule franczyzowej – franczyzobiorca był również zobligowany do zakupu towaru, który stał się jego własnością. Rozkwit tego modelu współpracy franczyzowej zapewniał firmie „matce” szybki wzrost, gdyż otwarcie nowego punktu było jednoznaczne ze zdobyciem kolejnego klienta, co naturalnie przetrzało się na wzrost przychodów. W związku z ówczesnym nikłym nasyceniem rynkowym – nowe sklepy generowały

znaczne przychody dla siebie, a jednocześnie dla franczyzodawcy.

## Nieświadomi błędów

Na wstępnym etapie tej drogi nie dostrzegano jednak błędów tego systemu. Pierwszym z nich było traktowanie Franczyzobiorcy jako głównego i ostatecznego klienta firmy. Promocje organizowane dla klientów miały na celu jak największą odsprzedaż towaru, zatem sztuką dobrego handlowca, było jak największe zatowarowanie sklepu franczyzobiorcy. Odsprzedaż towaru konsumentowi miało wówczas drugorzędne znaczenie. W efekcie czego zbyt ryzykowany dobór kolekcji powodował, brak odsprzedawalności. Co za tym idzie franczyzobiorca nie posiadał wystarczających zasobów finansowych na spłatę zobowiązań, czy zakup kolejnej kolekcji i popadał w konflikt z franczyzodawcą wywołany niezdrową kondycją finansową. W efekcie doprowadzało to do tego, że franczyzobiorca posiadał sklep zatowarowany w nieaktualną kolekcję. Z uwagi na fakt własności towaru po stronie franczyzobiorcy – istniały trudności z utrzymaniem polityki cenowej, a także struktury zatowarowania, co zdecydowanie ograniczało tzw. maksymalizację sprzedaży. Oznaczało to tyle, że sklepy „dryfowały”, nie wykorzystując potencjału rynku. Długofalowe błędne prowadzenie sklepu w szczególności związane z brakiem



wprowadzania na czas akcji marketingowych, a także przeceny posezonnej doprowadzało do tego, że zyski Franczyzobiorców rosły, ale na papierze. Po zakończonym sezonie okazywało się, że całość zysku znajduje się na magazynie, w towarze, który po sezonie drastycznie tracił na wartości. Powodem takiego stanu rzeczy był fakt opatrzenia się starej kolekcji i wejście w to miejsce pożądaną, nową. Tylko ci naprawdę świadomi franczyzobiorcy, którzy kupowali odpowiednio ilości, reagowali na odczucia konsumentów przeceniając towar na wyprzedzająco mieli szansę przetrwać. Ci, którzy mniej roztropnie podchodzili do zakupu towaru i trudniej przychodziło im podjęcie decyzji o wprowadzeniu przeceny – stawali się przegranymi w branży. W skrajnych przypadkach do upadków franczyzobiorców doprowadzał fakt „pomylenia” obrotów sklepów z zyskami. Obrót znacznymi środkami przez franczyzobiorcę powo-

dował błędne odczucie wysokich zysków i zdarzały się sytuacje, w których Franczyzobiorcy przeznaczali duże kwoty na konsumpcję, co doprowadzało do uszczuplenia finansów niezbędnych na zakup towaru. Ten kierunek w prostej linii oznaczał przyszłe bankructwo.

## Realna ocena

Realna ocena sytuacji przez franczyzodawców w branży odzieżowej wymusiła niejako konieczność zreformowania współpracy franczyzowej. W efekcie czego – klasyczna franczyza została zastąpiona współpracą opartą na depozycie towarowym. Przeniesienie praw własności do towaru na franczyzodawcę, otworzyła nowe możliwości do rozwoju i wejścia na wyższy poziom zarządzania siecią. Nawiązanie współpracy obligowało franczyzobiorcę do poniesienia niższych nakładów inwestycyjnych, ograniczonych jedynie do zaaranżowania lokalu we-

dług wytycznych franczyzodawcy, towar w tym modelu zapewniony został przez franczyzodawcę. Ten zabieg spowodował przekierowanie się firm na faktycznego, rzeczywistego klienta, jakim stał się konsument sklepu. Rola klienta w sklepach stała się bardzo ważna. Tak mocno wychwalana sprzedaż hurtowa, dająca z od razu profity franczyzobiorcy została zastąpiona sprzedażą detaliczną. Powstały wówczas lub były udoskonalane standardy współpracy franczyzowej, jak i również standardy obsługi klienta. To dla klienta ostatecznego organizowane były promocje. Wzrosła przede wszystkim wiedza analityczna, co pozwalało Franczyzodawcy na lepsze zrozumienie potrzeb klienta i trendów branżowych. Powstały nowe terminy w branży jak „cykl życia produktu” które poszerzały świadomość efektywniejszego zarządzania towarem. Przecena wchodziła i kończyła się w całej sieci w tym samym czasie.

## Branża gastronomiczna z największą szansą na rozwój

Jednym z elementów wyróżniających współczesną rozrywkę są różnego rodzaju widowiska o tematyce kulinarnej. Obecnie każda stacja telewizyjna przyciąga widzów programami i konkursami gastronomicznymi, co przekłada się na zainteresowanie przedsiębiorców branżą związaną z gotowaniem i wyżywieniem. O ile sektor motoryzacyjny, czy budowlany przeżywają co jakiś czas kryzysy, o tyle usługi gastronomiczne rozwijają się szybko.



**Łukasz Tłoczyński**

prawnik, dyrektor zarządzający  
w Kancelarii Prawno-Podatkowej  
Capital Legis Sp. z o.o. (Oddział w Polsce)

Wpływa na to ma zmiana przyzwyczajzeń części społeczeństwa. Coraz więcej osób w Polsce rezygnuje z tradycyjnego posiłku w domu i coraz

chętniej poszukuje go w lokalu. Ten trend w zachowaniach konsumentów jest odnotowywany w badaniach prowadzonych przez ośrodki analizujące postawy konsumentów. Stołowanie się poza domem zyskuje na popularności, chociaż nadal daleko mu do wyników w Europie Zachodniej, gdzie na 1 tys. obywateli przypada ponad 3 tys. lokali gastronomicznych.

## Jak rozpocząć aktywność w branży kulinarnej?

Dobrym pomysłem jest franczyza. Sam termin pochodzi z języka fran-

cuskiego i odnosi się do systemu sprzedaży towarów, usług lub technologii w oparciu o bliską współpracę odrębnych przedsiębiorstw, czyli franczyzodawcy i franczyzobiorców. Franczyzodawca przedstawia umowę franczyzy, która określa prawa i obowiązki stron, zakres przekazywanego know-how, sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, znaku towarowego. Rynek franczyzy w Polsce to przede wszystkim sieci gastronomiczne. To właśnie one przyciągają największą liczbę konsumentów. Franczyza umożliwia prowadzenie własnej działalności gospodarczej pod rozpoznawalną marką, daje większą pewność jutra w biznesie. Można powiedzieć, że franczyzobiorcy dostają sprawdzony pomysł na sukces, a co najważniejsze bieżące wsparcie dla własnego rozwoju. Z kolei właściciele sieci oczekują, że firma będzie funkcjo-



nować zgodnie z ustalonym przez nich conceptem, regułami i zasadami. Nie zaskakuje więc, że w tej branży jest największy obrót i każdego roku pojawiają się nowe restauracje, bary i kawiarnie.

## Narażona na ryzyko

Gastronomia jest oczywiście narażona na spore ryzyko. Wiele samodzielnych lokali zostaje zamkniętych. Brak przewidywania mód kulinarnych i wykorzystywa-



## BIZNES RAPORT

GAZETA FINANSOWA

31 marca–6 kwietnia 2017 r.

Sklepy zaczęły być częścią jednolitej sieci z przejrzystym przekazem komunikacji marketingowej, jednolitej polityce cenowej i odpowiedniej strukturze zatowarowania.

Odejście od konieczności bycia uzależnionym od kondycji finansowej swoich partnerów franczyzowych – spowodowało maksymalizację obrotów i pełniejsze wykorzystywanie potencjału nabywczego. To wszystko spowodowało zdecydowany wzrost obrotów w sklepach stacjonarnych, co jednocześnie dało duży zastrzyk finansowy powodujący większy rozwój firm franczyzodawców.

**Potentaci w swojej dziedzinie**

Niższe koszty otwarcia sklepu to więcej klientów franczyzowych, gotowych do przyłączenia się do sieci. Wraz ze zmianą systemu klasycznej franczyzy na system depozytowy ewaluowała także rola potencjalnego Franczyzobiorcy, który stał się Managerem mogącym pracować na większym regionie ograniczającym się w głównej mierze do nadzorowania sklepu. Ten fakt spowodował, że wyrósł nowy model – multifranczyzobiorcy. Czyli przedsiębiorcy, biznesmeni rozwijającego się z wieloma markami, posiadającego w swojej sieci nie jeden, dwa czy kilka sklepów, lecz kilkadziesiąt.

Obecnie warunki firm oferujących francyzę w Polsce, a także warunki geograficzne naszego kraju, czyli państwa znacznego obszaru o jednoczesnym dużym potencjale, wykształciły w branży odzieżowej potentatów w swojej dziedzinie, fachowców w branży, przedsiębiorców działających na dużej skali... Partnerzy ci korzystają z obecnego systemu, ale, o czym nie można zapomnieć, poprzez swoje ambicje rozwojowe dołożyli znaczną cegiełkę do rozkwitu kilku rozpoznawalnych firm franczyzowych operujących w naszym kraju.

## Na mocnych fundamentach

**Rynek franczyzy w Polsce sukcesywnie wzrasta. Wiele bowiem osób, chcąc założyć własny biznes, boi się ryzyka, a franczyza to sprawdzony schemat, w którym ryzyko niepowodzenia jest mniejsze.**



**Michał Skowronek**

prezes zarządu Telakces.com

W przypadku branży GSM nie od dziś wiadomo, że lokalizacje, którymi jesteśmy zainteresowani, czyli galerie handlowe, wolą współpracować z siecią, aniżeli z prywatnymi jednostkami.

**Większa sieć – większa świadomość marki**

Kiedy posiadamy pokaźną liczbę sklepów, kolejne otwarcia są konsekwencją stabilnego rozwoju. Dla dalszego budowania pozytywnego wizerunku i umacniania go, ważne jest, by wysoki standard otwieranych punktów był zachowany, co jest wymogiem tak sieci franczyzowej, jak i galerii handlowych. Centralne zarządzanie firmą wspiera franczyzobiorców rozsiadanych po kraju, którzy bezpośrednio prowadzą sklepy i monitorują biznes lokalnie. Jako franczyzodawca, negocjujemy warunki umowy z galerią, ponosimy właściwie całe ryzyko przedsięwzięcia, a także wspieramy franczyzobiorców i nadajemy kierunek rozwoju sieci. Im większa ilość salonów, tym bardziej wzrasta świadomość naszej marki, a tym samym wzmacnia to naszą pozycję na rynku.

**Kreatywna franczyza**

Idea kreatywnej franczyzy, w naszym mniemaniu, zasadza się przede wszystkim na różnorodności. Każdy franczyzobiorca dopasowuje lokalnie swój asortyment i ceny do konkretnego rynku. W zależności od specyfiki rynku, od bieżących trendów, od potrzeb klienta, zróżnicowanie w cenach i dobraniu odpowiedniego asortymentu jest zupełnie naturalne. To w konsekwencji pozwala nam tworzyć mocny fundament rozwoju działalności franczyzowej. Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że mechanizmy prowadzenia sieci franczyzowej w każdej firmie mogą się różnić.

**Wystarczą chęci?**

Istotą naszej działalności, jako franczyzodawcy, jest dobieranie franczyzobiorców, którzy mają przede wszystkim chęć do pracy i chociaż minimalne zaplecze finansowe. Doświadczenie w branży GSM nie jest wymagane, ale oczywiście działa na korzyść franczyzobiorcy. Niemniej jednak osoby bez wspomnianego doświadczenia, potrafią sobie również dobrze radzić na rynku. Franczyzodawca daje bowiem know-how marki, doradztwo w prowadzeniu punktu, jest w stanie pomóc prawnie, jak również w dobraniu odpowiedniego asortymentu dla stoiska/salonu. Franczyzodawca także zajmuje się adaptacją i wizualizacją salonów, których wizerunek jest ujednolicony i utrzymany w najwyższych standardach rynkowych.

## Sukces czy porażka?

**Trendy konsumenckie na rynku spożywczym zmieniają się bardzo dynamicznie, idąc w ślad za zmianami w stylu życia klientów. Sklepy muszą nadążać za coraz to nowymi potrzebami konsumentów i szybko na nie reagować, m.in. poprzez zmiany w asortymencie i rozwój oferty, żeby spełnić oczekiwania rynku.**



**Marek Lipka**

dyrektor ds. sklepów convenience, Carrefour

Duże sieci handlowe mają odpowiedni know-how i możliwości, aby na bieżąco analizować rozwój rynku i testować nowe rozwiązania, które odpowiedzą na pojawiające się potrzeby konsumentów. Dlatego współpraca franczyzowa z doświadczonym i wiarygodnym partnerem jest bardzo dobrym rozwiązaniem dla właścicieli małych sklepów spożywczych. Zyskują oni dzięki temu dostęp nie tylko do wiedzy o rynku, którą dzieli się z nimi franczyzodawca, ale i do wypracowanych przez niego narzędzi. Sprawdzony system franczyzowy daje większe szanse na sukces, niż działanie w pojedynkę.

**Jak wybrać?**

Przy wyborze franczyzobiorcy warto dokładnie przeanalizować ofertę współpracy pod kątem zarówno modelu biznesowego, jak i wsparcia, które zapewnia franczyzobiorca już po uruchomieniu sklepu pod nowym szyldem, bo wtedy tak naprawdę zaczyna się biznes. Oferowany model biznesowy franczyzy powinien być opłacalny dla obu stron – franczyzodawcy i franczyzobiorcy, a stałe wsparcie ze strony franczyzodawcy zwiększa szanse powodzenia działalności.

Zakres wsparcia przed otwarciem placówki może obejmować na przykład analizę lokalizacji, przygotowanie planu aranżacji, wyposażenie, pakiet otwarcia, a czasem również – jak ma to miejsce w przypadku franczyzy Carrefour – kompletną pomoc ekipy otwarcia przy uruchomieniu sklepu. Daje to franczyzobiorcy duże oszczędności już na starcie.

Co poza tym należy brać pod uwagę? Przede wszystkim znaną i silną markę, która dzięki temu, że kojarzy się z wysokim standardem zaopatrzenia i obsługi, przyciągnie klientów do sklepu. Niemniej ważny jest właściwy koncept biznesowy, który fran-

czyzodawca rozwijał i doskonalił wcześniej we własnych placówkach. Szerokie doświadczenie franczyzodawcy w sprzedaży detalicznej jest tutaj kluczowe, ponieważ zarówno format, jak i asortyment sklepu powinny być dostosowane do lokalnego rynku i oczekiwań klientów w danej lokalizacji. Franczyzodawca powinien więc na przykład oferować pomoc w doborze asortymentu, aby towar dobrze rotował, co pozwoli detaliście utrzymać płynność finansową i zwiększać rentowność działalności.

**Nowe wyzwania**

Po uruchomieniu sklepu pojawiają się nowe wyzwania i tutaj również warto skorzystać ze wsparcia doświadczonego partnera, który zapewni profesjonalne doradztwo, oparte o bieżącą analizę rynku i stały rozwój oferty. W działalności placówki bardzo pomocne są wcześniej sprawdzone rozwiązania, które pomagają zwiększyć sprzedaż, jak choćby odpowiednie wyeksponowanie towaru na półce – oszczędzają one franczyzobiorcy kosztownych prób i błędów. Istotne są również narzędzia bieżącej kontroli nad biznesem, jak np. systemy informatyczne, które pozwalają usprawnić pracę w sklepie i obieg dokumentów, oraz dobrze zorganizowana logistyka.

Dużym wsparciem dla działalności detalisty są działania marketingowe realizowane przez franczyzodawcę lokalnie i na terenie całego kraju, jak to ma miejsce w przypadku Carrefour. Kampanie reklamowe, promocje i nowoczesne narzędzia wykorzystujące nowe media wzmacniają markę, co przekłada się również na wzmocnienie wizerunku sklepów franczyzowych. Do tego dochodzi wsparcie handlowe poprzez akcje z dostawcami, rabaty czy premie za prowadzenie sklepu.

Podsumowując, dobry franczyzodawca to taki, który na bieżąco testuje różne rozwiązania we własnych sklepach i zapewnia stałe wsparcie swoim franczyzobiorcom. Dzięki temu zyskują oni przewagę konkurencyjną na bardzo wymagającym rynku spożywczym.

## dzięki franczyzie

nia trendów na swoją korzyść doprowadza do klęski i konieczności zakończenia przygody z gotowaniem. Franczyza pozwala uchronić się przed taką ewentualnością.

Rozpowszechnianie się kultury jedzenia na mieście wspiera rozwój branży gastronomicznej. Szczególnie młodzi ludzie spożywają posiłki poza domem. Spotkania ze znajomymi, odchodzenie od zwyczaju domowych obiadów, potrzeba pojawienia się w znanym miejscu, czy zwykła wygoda są motorem napędowym dla współczesnych kulinariów. Oszczędność czasu to dodatkowy czynnik zachęcający młode osoby do wizyty w takim lokalu. Jest to jednocześnie okazja dla franczyzobiorców, aby zaproponować usługę za niewysoką cenę, na miejscu, bądź na wynos.

Polscy franczyzobiorcy wybierają pomiędzy pizzeriami, barami typu fast food, kawiarniami, re-

stauracjami czy barami sushi. Dla przedsiębiorców – debiutantów daje to możliwość wyboru marki i modelu biznesowego, z którymi rozpoczną swoją działalność. Sieci franczyzowe przekonują do zakupu licencji, wskazując, że jest ona konkurencyjna wobec pozostałych. Znana marka powinna przyciągać franczyzobiorców, którzy gotowi są zainwestować w przyłączenie się do sieci znanej i rozpoznawalnej.

8Polski rynek franczyzy gastronomicznej nie wyróżnia się w jakiś specjalny sposób. Przewagę mają na nim sieci pizzerii, następnie kawiarnie i bary typu fast food. Nic więc dziwnego, że firma, która da franczyzobiorcom możliwość prowadzenia lokalu o charakterze wyróżniającym się na rynku, ma okazję przyciągnąć więcej inwestorów. Ciekawy wystrój, zróżnicowane menu, nowatorski sposób

obsługi klientów – to elementy sprzyjające zwróceniu na siebie uwagi.

Chcąc się odróżnić na tle konkurencji, warto opracować pakiet franczyzowy, który będzie zawierał dla franczyzobiorców dodatkowe atuty. Nowoczesny pakiet franczyzowy oznacza przejrzyste zasady współpracy i plan rozmów z franczyzobiorcą, które zaczynają się od negocjowania zasad współpracy, a kończą wyborem danej sieci. Im więcej wiedzy franczyzobiorcy otrzymają na tym etapie, tym chętniej rozpoczną współpracę z siecią. Młodzi przedsiębiorcy, korzystając z franczyzy, na pewno tylko mogą skorzystać, zyskując pomoc w zakresie obowiązujących przepisów prawnych, czy spełnienia wymogów formalnych do prowadzenia restauracji, albo wymagań ze strony Głównego Inspektoratu Sanitarnego.

# Franczyza pozwala na indywidualizm?

Wielu osobom współpraca w formie franczyzy przywodzi na myśl duże sieci handlowe i restrykcyjną nierzadko formę takiej współpracy. Tymczasem prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się nieodzownie z elastycznością i kreatywnością – wszak biznes to środowisko dynamiczne! W jaki sposób możemy połączyć te dwa elementy? Możliwości jest co najmniej kilka.



**Jędrzej Jendrośka**

specjalista ds. komunikacji i PR Neoidea

Najbardziej rozpowszechniona forma franczyzy zakłada m.in. obowiązek zaopatrywania się u franczyzodawcy lub wskazanego przez niego podmiotu. Ale taka forma współpracy nie musi być regułą. Istnieją również bardziej partnerskie warianty franczyzy – takie, które dopuszczają możliwość korzystania z usług innych dostawców. A to jeszcze nie wszystko. Np. w branży RTV/AGD franczyzobiorcy zazwyczaj są zobligowani do zaopatrywania się we wszystkie produkty promocyjne – tj. z gazetki. To rygor, który zdecydowanie nie wpływa korzystnie na elastyczność biznesu. Rozwiązaniem może być np. włączenie franczyzobiorców w proces tworzenia gazetki. Dzięki temu part-

nerzy mają realną możliwość kreowania i dostosowywania oferty do własnych potrzeb.

## Swoboda działania

Partnerska formuła franczyzy idzie jednak o wiele dalej. Duża swoboda może, czy wręcz powinna, zostać pozostawiona także w dziedzinie marketingu. Oczywiście należy dbać o to, aby wszystkie salony danej sieci posługiwały się tym samym szyldem i prezentowały ten sam wizerunek, ale przedsiębiorcy powinni mieć możliwość wdrażania również własnych pomysłów. To uprawnienie można realizować w takich obszarach jak akcje marketingowe, kampanie wizerunkowe czy event management. Warto także pomyśleć nad indywidualnym budżetem marketingowym. Poza obszarami zaopatrzenia i marketingu, istnieją również inne narzędzia umożliwiające kreowanie własnego biznesu w ramach franczyzy. Jednym z kluczowych instrumentów w tym zakresie jest możliwość kształtowania cen – rzecz na polskim rynku franczyzy raczej rzadko spotykana. Podobnie



zresztą z innymi narzędziami tego typu, m.in.: programami do zarządzania kolportażem gazetki, systemami do generowania cenówek czy programami finansowego wsparcia ekspozycji w sklepach.

## Samodzielni, nie osamotnieni

Oczywiście duży zakres swobody nie oznacza, że należy pozostawić franczyzobiorców samym sobie. Powinni móc stale liczyć na

pomoc i doradztwo. Franczyzodawcy powinni również wspierać ich w takich obszarach jak know-how, marketing czy nawet rekrutacja personelu. Ale to nie wszystko. Franczyzobiorcom warto również zaoferować szkolenia i doradztwo oraz wspierać ich w rozwoju i ekspansji. Dla wielu zaskoczeniem może być fakt, że na polskim rynku istnieją firmy pozwalające partnerom na prowadzenia innych

sklepów – nawet we współpracy z konkurencyjnymi sieciami! Biznes oznacza ciągle zmagania z nowymi wyzwaniami, a stawianie im czoła nierzadko wymaga nieszablonowych rozwiązań. Czy można je wprowadzać pozostając w relacjach franczyzobiorca-franczyzodawca? Przy partnerskiej formule realizowanej zgodnie z powyższymi wskazówkami – zdecydowanie tak, i to z korzyścią dla obu stron.

## Wsparcie dla początkującego franczyzobiorcy – co oferują franczyzodawcy?

Liczba systemów franczyzowych i operujących w ich ramach placówek z roku na rok w Polsce rośnie. Wg raportu firmy Profit System obecnie to już ponad 71 000 punktów działających pod mniej lub bardziej znanymi markami franczyzowymi. Początkujący przedsiębiorcy coraz częściej decydują się na opiekę franczyzodawcy, aby rozkręcić swój biznes. Wsparcie dużej i rozpoznawalnej sieci daje poczucie bezpieczeństwa, gwarantuje stabilizację prowadzenia biznesu a także wymierne korzyści – płynność finansową, logistykę dostaw, ogólnopolskie kampanie marketingowe.

Nie bez znaczenia są też szkolenia i opieka doświadczonych partnerów – funkcjonujące na rynku po kilkanaście lat sieci zgromadziły bogate know-how którym dzielą się ze swoimi franczyzobiorcami. Co ważne, aby wejść do systemu franczyzowego nie zawsze potrzebny jest duży kapitał na start. Franczyza tworzy więc mocne filary dla rozwoju przedsiębiorczości i jest wartą rozpatrzenia opcją dla początkujących przedsiębiorców. Warto jednak wybrać stabilną sieć ze znaną marką.

### Dobry krok

Ewa Szulc miała 27 lat, kiedy zdecydowała się poprowadzić Żabkę

w Gdyni, do której przeprowadziła się z Pizy na Mazurach. Otrzymała propozycję współpracy jako franczyzobiorca i poprowadzenia swojego sklepu po tym, jak wcześniej kilka lat pracowała w Żabce. Obecnie prowadzi już dwa sklepy, a założenie własnej działalności i współpraca z siecią były dla niej szansą na pozostanie w Trójmieście. – Decyzję o prowadzeniu Żabki podjęłam, mając już doświadczenie jako pracownik sklepu tej sieci. Poznałam wiele osób zadowolonych z kilkunastoletniej współpracy z Żabką, co tylko utwierdziło mnie w tym, że robię dobry krok. Firma zapewniła mi szkolenie, wykończenie i wyposażenie sklepu oraz jego



**Ewa Szulc, Franczyzobiorca Żabka Polska**

zatarowanie. Dzięki wsparciu ze strony partnera ds. sprzedaży mogę ciągle się rozwijać, pracować efektywniej i prowadzić już dwa sklepy. Rozkręciłam swój biznes we współpracy z Żabką bez dużego wkładu finansowego, a zarabiam znacznie więcej i mam satysfakcję z tego, co robię – poleca Ewa Szulc.

### Gotowa recepta na biznes

Sieć sklepów pod znanymi klientom markami Żabka i Freshmarket

liczy łącznie ponad 4500 placówek zlokalizowanych w całej Polsce. Żabka Polska oferuje współpracę na zasadach franczyzy przedsiębiorcy osobom bez względu na wiek. Firma umożliwia rozwój młodym osobom, które stawiają pierwsze kroki w biznesie, jak i dojrzałym, które chcą się przebranżowić lub muszą budować swoją pozycję w nowym miejscu zamieszkania. Żabka Polska, jako lider wśród sklepów convenience, dostarcza gotową receptę na prowadzenie własnego biznesu w handlu. Uruchomienie sklepu na zasadach franczyzy jest proste, i nie wymaga znacznych nakładów finansowych (wkład własny potrzebny na start to około 5000 zł). Każdy z franczyzobiorców Żabki odbywa szczegółowe, kilkuetapowe szkolenie, jeszcze zanim zacznie prowadzić swój sklep. Sieć zapewnia lokal, ponosi koszt wyposażenia i przekazuje sklep w pełni zaopatrzony w towar. Na dalszym etapie współpracy z siecią franczyzobiorca jest pod stałą opieką partnera, korzysta ze wsparcia logistycznego (do-

stawy towaru bezpośrednio do sklepu), informatycznego i marketingowego (jedną z najlepiej rozpoznawanych marek na rynku, ogólnopolskie kampanie reklamowe, promocje realizowane wspólnie z dostawcami). Nowoczesny system franczyzowy stworzony w oparciu o kilkunastoletnie doświadczenie gwarantuje comiesięczny przychód podstawowy w wysokości 6500 zł. Ta kwota pomaga utrzymać płynność finansową. Przychody z tytułu marży rosną wraz ze wzrostem sprzedaży a sieć dodatkowo premiuje swoich partnerów biznesowych za długi staż współpracy. Takiego wsparcia nie uzyska detalista spoza sieci. Tak na początku drogi do sukcesu własnego biznesu jak i w trakcie prowadzenia działalności, wsparcie sieci franczyzowej jest ogromną pomocą. Osoby zainteresowane nawiązaniem współpracy powinny zajrzeć na stronę [www.zabkapolska.pl](http://www.zabkapolska.pl) (zakładka: Franczyza) lub przesłać email na adres [franczyza@zabka.pl](mailto:franczyza@zabka.pl).

PREZENTACJA