

**Alicja Antonowicz\***

**Paweł Antonowicz\*\***

## **Koncepcja franczyzy jako strategii restrukturyzacji zadłużenia upadłego przedsiębiorstwa – case study**

### **Wstęp**

Strategie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, stosowane na etapie ich ekspansywnego rozwoju, mogą stać się również ciekawą formą ucieczki przed bardzo trudną sytuacją finansową dla dłużników, którzy stali się niewypłacalni. Budowanie marki przedsiębiorstwa rozwijanego w oparciu o franczyzę zazwyczaj dokonywane jest przez dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa, które tworzą coraz większe sieci podmiotów, bardzo mocno uzależnionych od siebie organizacyjnie, lecz stanowiących własnościowo i kapitałowo wyodrębnione podmioty gospodarcze. Przystąpienie nowych franczyzobiorców do takiej sieci oczywiście zawsze poprzedzone jest wnikliwą oceną z ich strony szans powodzenia przedsięwzięcia gospodarczego. Ocena, poza samą analizą finansową (prognozowanym poziomem zwrotu zainwestowanego kapitału) dotyczy również takich aspektów jak znajomość i unikatowość marki, perspektywiczność i poziom jej postrzegania (atrakcyjność) dla klientów. Trudno zatem wyobrazić sobie, że franczyzobiorca mógłby przystąpić do sieci w momencie, gdy jej dalsze funkcjonowanie staje pod znakiem zapytania, w szczególności, gdy dotyczy podmiotu restrukturyzującego zadłużenie i objętego postępowaniem upadłościowym. Sytuacja taka miała jednak miejsce w przypadku wstępnie ogłoszonej w II połowie 2012 r. upadłości układowej jednego z bardziej znanych sklepów wielkopowierzchniowych z branży FMCG, który na rynku pozycjonowany był pod znaną marką BOMI. Z pewnością przykład ten może stanowić dowód na to, że bardzo ciekawa (w szczególności dla spółki nadrzędnej – franczyzodawcy) forma ekspansji, która dokonywana jest zazwyczaj przez dobrze oceniane przez rynek i rozwijające się marki, może również mieć swoje zastoso-

---

\*Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: alicja.antonowicz@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot

\*\*Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: pawel.antonowicz@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot

wanie w odniesieniu do podmiotów, względem których rozpoczęte zostało postępowanie upadłościowe. Dlatego celem niniejszego artykułu było przedstawienie koncepcji franczyzy jako strategii restrukturyzacji upadającego przedsiębiorstwa, na przykładzie upadłości wybranego podmiotu z grupy kapitałowej BOMI. Autorzy opracowania, chcąc w pełni oddać istotę poruszanej problematyki, jako cel szczegółowy postawili sobie również przeprowadzenie analizy koncepcji franczyzy pod względem możliwości jej zastosowania na różnych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa. Rozważania te stanowią tło dla opisu, w dalszej części artykułu, studium przypadku marki BOMI, będącego spektakularną i rzadko spotykaną na rynku koncepcją restrukturyzacji upadającej jednostki gospodarczej.

## 1. Franczyza jako strategia ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa

Franczyza, stanowiąca formę kooperacji przedsiębiorstw, zazwyczaj w literaturze przedmiotu omawiana jest asymetrycznie. Przejawem tego jest akcentowanie licznych zalet tej formy współpracy podmiotów gospodarczych przede wszystkim ze strony franczyzobiorców. Podobna tendencja notabene występuje podczas wszelkich dyskusji na temat perspektyw rozwoju rynku franczyzy bądź atrakcyjności tej formuły prowadzenia biznesu, w trakcie których najczęściej argumentacja dotyczy bezpieczeństwa oraz zmniejszenia ryzyka inwestycyjnego franczyzobiorców, przystępujących przeciwieństwu do znanej, rozpoznawalnej na rynku i perspektywicznej sieci [Wąsikowski, 2013, s. 294–297; Murray, 2006, s. 25–28; Ziółkowska, 2010, s. 23–31; Antonowicz, 2010, s. 10–18].

Franczyza jednak, o czym nie powinno się zapominać, stanowi przede wszystkim pełną korzyści formę bezkapitałowej, albo co najwyżej — niskokapitałowej, ekspansji rynkowej dla franczyzodawcy.<sup>1</sup> Nie ponosząc bowiem bardzo często praktycznie żadnych kosztów, które de facto stanowią obciążenie inwestycyjne franczyzobiorcy, przedsiębiorstwo — franczyzodawcy dokonuje rozwoju, poprzez otwieranie nowych placówek franczyzowych. Jego jedynym obciążeniem, którego ciężar musi bezwzględnie udźwignąć, jest konieczność zachowania oraz egzekwowania u nowego kooperanta wymaganego standardu prowadzenia

---

<sup>1</sup> Bardzo interesująco oraz obiektywnie wymienia zalety i wady dla obu stron współpracy franczyzowej M.K. Stawicka [Stawicka, 2009, s. 66–71]. Natomiast zalety, wady, ale także prawa oraz obowiązki obu stron współpracy franczyzowej bardzo rzeczowo wyjaśnia L. Stecki [Stecki, 1997, s. 7–295].

biznesu, zgodnie z nadrzędną strategią, którą wyznacza spółka nadrzędna. W ten właśnie sposób otwierana jest nowa (kolejna) lokalizacja francyzodawcy, w której ma on zagwarantowany zbyt swoich produktów lub usług, którego wszystkimi kosztami sprzedaży (podobnie jak kosztami uruchomienia samej inwestycji) obciążony jest francyzobiorca. Mało tego – od obrotu zrealizowanego przez biorcę licencji, zostanie naliczona bieżąca opłata francyzowa, którą będzie zobowiązany uiścić, na podstawie zawartej umowy, francyzobiorca. Ta forma budowania ekspansywnej strategii rozwojowej jest wyjątkowo korzystna dla francyzodawcy. Jeżeli dodatkowo wymaga on np. pokrycia kosztów zatowarowania przez francyzobiorcę, to obciąża go kosztem zamrożenia kapitału i jednocześnie przenosi na niego pełne ryzyko inwestycyjne.

Warto jednak zwrócić uwagę, iż wraz z dojrzewaniem rynku franczyzy w Polsce zmienia się znacząco model współpracy przedsiębiorstw w ramach tej koncepcji. Coraz częściej bowiem okazuje się, że francyzodawca, chcąc przyciągnąć swoją ofertą nowych biorców licencji, część kosztów inwestycji decyduje się ponieść sam. Ma to odniesienie nie tylko do kosztów adaptacji lokalu, ale także do wspomnianych kosztów zatowarowania, które nie zawsze muszą stanowić obciążenie dla inwestora. Może on bowiem sprzedawać towary, będące de facto własnością samego francyzodawcy, do momentu zawarcia transakcji kupna lub sprzedaży z klientem. Taka formuła, a także coraz bardziej atrakcyjne warunki przystąpienia biorców licencji do sieci francyzowych, determinują nowy model franczyzy, jaki ewolucyjnie zaczyna funkcjonować w polskich realiach gospodarczych.

Posiadająca niemal monopolistyczną pozycję na rynku polskim w obszarze doradztwa w zakresie franczyzy firma Profit System Sp. z o.o., w corocznie publikowanych raportach na temat rozwoju rynku francyzowego w Polsce, zwraca uwagę na niezwykle dynamiczny rozwój tej właśnie formy współdziałania przedsiębiorstw, prognozując, iż na koniec 2013 r. można spodziewać się na rynku polskim oferty sprzedaży swojego pomysłu na prowadzenie działalności gospodarczej od nawet 930 francyzodawców [*Raport o rynku...*, 2013]. W roku 2012 rynek franczyzy w Polsce tworzyło 864 francyzodawców, którzy łącznie stworzyli sieć 51 209 jednostek francyzowych. Według statystyk opracowanych przez Profit System Sp. z o.o. we wszystkich jednostkach biorców licencji francyzowej w 2011 roku pracowało ponad 253 tysiące pracowników, zaś biorąc pod uwagę również spółki nadrzędne wraz

z ich jednostkami własnymi, w sektorze franczyzowym pracowało nawet 370 tysięcy pracowników. Według szacunków tej firmy, wartość przychodów brutto ze sprzedaży w jednostkach franczyzowych w 2011 roku przekroczyła 105 miliardów złotych [*Raport o franczyzie...*, 2013, s. 10–11].

Jednocześnie jednak nie sposób przeoczyć w Raporcie za 2012 rok istotnej informacji, dotyczącej zaskakująco dużej skali rezygnacji (likwidacji) działalności franczyzowych, jaka miała miejsce w roku 2011. Przeszło bowiem wówczas funkcjonować aż 67 systemów, najwięcej w historii rozwoju tego rynku w Polsce. Wśród zasadniczych powodów tego stanu rzeczy, jakie na podstawie badań prowadzonych przez Profit System Sp. z o.o. podkreślili przedsiębiorcy, znalazły się m.in.: negatywne doświadczenia współpracy z biorcami licencji, a w szczególności niewywiązywanie się przez nich z postanowień zawartych umów bądź też samo zakończenie terminu obowiązywania tych umów<sup>2</sup>, problemy z pozyskaniem nowych franczyzobiorców, a także błędne, nietrafione koncepty biznesowe, które okazały się w praktyce po prostu nierentowne [*Raport o franczyzie...*, 2013, s. 7, 33–34].

Okazuje się zatem, że niejednokrotnie artykułowane przez ekspertów franczyzy – zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego, poprzez tą formę współpracy gospodarczej, nie w pełni eliminuje ryzyko zaprzestania prowadzenia biznesu. Jest ono raczej rozłożone z jednej strony na przedsiębiorcę, z drugiej zaś na „stojącą za jego plecami” sieć i strukturę franczyzodawcy. Oczywiście jest tu pełen konsensus co do zasadniczego celu tej współpracy. Obu stronom zależy mianowicie na tym, aby prowadzony przez nie biznes nie tylko przynosił zyski w krótkim okresie, ale był również perspektywiczny i rozwijał się zgodnie z wyznaczoną przez nadrzędnego partnera strategią.

## **2. Franczyza jako strategia restrukturyzacji upadającego przedsiębiorstwa**

Bardzo rzadko słowo „franczyza” zestawiane jest w jednym zdaniu z pojęciem „restrukturyzacji” przedsiębiorstwa. Wydaje się również, że zgodnie z opinią sygnatariuszy franczyzy, jeszcze rzadziej słowo to zestawiane jest z pojęciem „upadłości” przedsiębiorstwa. Bardzo często bowiem w literaturze przedmiotu [Wąsikowski, 2013, s. 289–301], franczyza utożsamiana jest raczej ze strategią niwelującą w znacznym stop-

---

<sup>2</sup> Zazwyczaj umowy franczyzowe, co jednak nie jest żadną obligatoryjną zmienną, zawierane są na okres 5 albo 10 lat.

niu ryzyko bankructwa przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dlatego, że zazwyczaj poszukiwania franczyzobiorców wybranego systemu dotyczą tych marek, które nie tylko w chwili obecnej wydają się im być opłacalne, ale również rokują korzystne perspektywy na przyszłość. Trudno bowiem dziwić się, że realizacja koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o strategię franczyzy, dotychczas wydawała się być możliwą wyłącznie w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, które zbudowały silną markę, utożsamiane są na rynku z wiarygodnością oraz są atrakcyjne pod względem prognozowanego zwrotu zainwestowanego przez biorcę licencji kapitału.

Według autorów niniejszego opracowania jest jeszcze jeden etap w cyklu życia przedsiębiorstwa, w którym franczyza może stanowić dla firmy centralnej atrakcyjną bądź może właściwiej byłoby to określić słowem: „ostateczną”, strategię. Tym razem niestety jest to strategia ratunkowa, restrukturyzacyjna, którą przedsiębiorstwo decyduje się zrealizować w celu podtrzymania swojej pozycji na rynku. O ile wcześniej omówiony kontekst ekspansywnego rozwoju i budowania pozycji rynkowej w oparciu o franczyzę mógł dotyczyć niemalże każdej rozwijającej się marki, to typ strategii ratunkowej niestety nie będzie miał szans na realizację w każdych warunkach sektorowych. Jest on dedykowany wyłącznie podmiotowi, który niegdyś zbudował solidne podstawy pod wiarygodny i perspektywiczny biznes, uległ kryzysowi, wskutek czego pojawiło się zagrożenie utraty wypłacalności, jednak funkcjonuje w bardzo perspektywicznym sektorze i może w przyszłości uzyskać przewagę konkurencyjną, wynikającą z efektów skali oraz znajomości branży.

Ratowanie upadającego przedsiębiorstwa poprzez oferowanie nowym franczyzobiorcom przystąpienia do sieci wydaje się na pozór pozbawione sensu. Kto miałby bowiem wyrazić aprobatę dla pomysłu przystąpienia do sieci w momencie ogłoszenia jej upadłości? Taka sytuacja wystąpiła jednak na polskim rynku w 2012 roku, po ogłoszeniu upadłości trzech podmiotów z grupy kapitałowej, występującej na rynku w branży FMCG pod znaną marką BOMI [Antonowicz, Szreder, 2013, s. 5–25]. W lipcu 2012 roku nastąpiła upadłość przedsiębiorstwa BOMI SA [monitor, 2012 a], we wrześniu tego samego roku upadło przedsiębiorstwo Rabat Service SA [monitor, 2012 b], natomiast w listopadzie ogłoszona została upadłość Grupy Kapitałowej BOMI Sp. z o. o. [monitor, 2012 c]. Skąd pomysł na taką strategię pozyskania źródeł finanso-

wania dalszej działalności delikatesów spożywczych? Być może była to „ostatnia deska ratunku” dla podmiotu, który posiadając jednostki własne nie był w stanie na bieżąco spłacać swojego zadłużenia, wskutek czego stawał się niewiarygodny finansowo dla swoich kontrahentów.

### **3. Budowanie sieci franczyzowej jako strategia restrukturyzacji przedsiębiorstwa w upadłości – studium przypadku BOMI**

Kontynuację działalności przedsiębiorstwu BOMI SA zapewniła diametralna zmiana modelu firmy. W ostatnim kwartale 2012 roku spółka rozpoczęła funkcjonowanie wyłącznie w formule franczyzowej, z minimalnym zapleczem kadrowym i administracyjnym, a co najważniejsze – bez sklepów własnych.<sup>3</sup>

Mimo problemów finansowych przedsiębiorstwa BOMI SA zebrała się bowiem grupa osób zdecydowanych na prowadzenie sklepów pod marką BOMI, przy zastosowaniu formuły franczyzy. Należy jednak podkreślić, iż z obawy przed faktem naruszenia wizerunku BOMI w oczach dotychczasowych klientów, firma podjęła decyzję o zmianie wizerunku – do znaku firmowego dołączono hasło „smak tradycji”.<sup>4</sup>

Podstaw podjęcia ryzykownej, w opinii niektórych, decyzji o chęci kontynuacji działalności w formule franczyzowej należy upatrywać przede wszystkim w fakcie, iż BOMI jest jedną z nielicznych firm na rynku handlu artykułami konsumpcyjnymi typu FMCG, w segmencie średnio i wielkopowierzchniowych sklepów delikatesowych, kierujących swą ofertą do grupy średnio i bardziej zamożnych klientów, ceniących bogaty wybór i różnorodność produktów oraz komfortowe warunki zakupów.<sup>5</sup> We wrześniu 2012 r. został otwarty pierwszy sklep pod starym szyldem, ale z nowymi właścicielami – franczyzobiorcami.

---

<sup>3</sup> Warto jednocześnie nadmienić, iż BOMI SA wykorzystywało już wcześniej w swojej strategii ekspansji formułę franczyzy. Pierwsze delikatesy franczyzowe pod marką BOMI otwarte zostały w dniu 24 marca 2010 roku w CH Wzorcownia we Włocławku. Plany spółki przewidywały otwieranie 1–3 sklepów franczyzowych rocznie. Czynnikiem decydującym o tempie ekspansji była atrakcyjność lokalizacji pozostających w dyspozycji potencjalnych franczyzobiorców [<http://www.bomi.pl/7/bomi/aktualnosci.html>].

<sup>4</sup> Na podstawie umowy zawartej z BOMI SA, gdy spółka była w upadłości układowej, prawo do użytkowania logotypu przysługuje franczyzobiorcom do końca 2013 roku. Gdy umowa wygaśnie, konieczne będą negocjacje z syndykiem, który zarządza majątkiem spółki. Franczyzobiorcom zależy na tym, aby nazwę zatrzymać ze względu na „tradycję BOMI na Pomorzu oraz przywiązanie klientów do marki” [Karendys, 2013].

<sup>5</sup> Do głównych konkurentów spółki należą m.in. delikatesy Alma oraz sklepy sieci Piotr i Paweł.

Pierwsze BOMI na zasadach franczyzy zostało otwarte w CH Madison w Gdańsku — w miejscu, gdzie sklep funkcjonował także przed ogłoszeniem upadłości. W ślad za pionierem poszły sklepy w kolejnych trójmiejskich lokalizacjach, m.in. w CH Batory w Gdyni, a także w CH Matarnia oraz CH Alfa w Gdańsku. Jednocześnie nierentowne sklepy w innych dzielnicach Trójmiasta (Zaspa, Osowa, Chełm, Orunia), jak i w Wejherowie zostały zamknięte. Inaczej rozwiązano ten problem w Olsztynie, gdzie wszystkie 13 sklepów udało się zachować na zasadzie franczyzy [Karendys, 2012].

Operatorem sieci franczyzowej jest powołana przez franczyzobiorców spółka Delta Pomorze. Jej nadrzędnym zadaniem jest nadzór nad bieżącym funkcjonowaniem sieci, m.in. prowadzenie negocjacji z dostawcami, określanie wspólnych strategii promocyjnych, a także pozyskiwanie kolejnych placówek w formule franczyzy. Przedstawiciele Zarządu spółki podkreślają, iż priorytetem jest przede wszystkim staranne wdrażanie i systematyczne doskonalenie standardów pracy sklepów, a nie szybki rozwój ilościowy sieci. Można domniemywać, iż obecni właściciele sklepów mają w pamięci niedawne doświadczenia firmy BOMI, dla której jednym z nadrzędnych priorytetów był szybki wzrost liczby placówek, co zdaniem wielu analityków rynkowych przyczyniło się do jej obecnych problemów. Dlatego szyld BOMI Smak Tradycji ma zrzeszać wyłącznie silne, atrakcyjnie zlokalizowane oraz dobrze zarządzane sklepy, a kwestia liczebności sieci pozostaje dla właścicieli kwestią drugoplanową [Kaszuba, 2013].

BOMI w nowej odsłonie charakteryzuje nowa formuła sklepów. Franczyzobiorcy deklarują zachowanie formuły delikatesowej przy jednoczesnym zaoferowaniu klientom niższych cen. Ponadto w ofercie sklepowej ma być więcej świeżych produktów, a także szerszy niż w innych sklepach wybór asortymentu, nacisk na produkty regionalne oraz stoiska tematyczne jak np. specjały kaszubskie [Karendys, 2012; Kaszuba, 2013].

W omawianym przypadku franczyza pozwala czerpać korzyści finansowe z udostępnienia przedsiębiorcom nazwy i know-how — wiedzy i wypracowanych norm prowadzenia sklepu. W opinii zarządu BOMI SA przyjęta strategia ma w istotny sposób wpłynąć nie tylko na wynik jednostkowy spółki, lecz również na wyniki osiągnięte przez całą Grupę Kapitałową [Klein, 2012].

## Zakończenie

Strategia budowania przewagi konkurencyjnej w perspektywicznym sektorze, w skład którego wchodzące przedsiębiorstwa dedykujące swoją ofertę odbiorcy masowemu, wymaga synergii działań uzyskiwanych poprzez konsolidację. Sytuacja taka ma miejsce w Polsce m.in. w branży FMCG, która w wyniku wysokiego popytu konsumpcyjnego, staje się niezwykle perspektywicznym rynkiem. Przedsiębiorstwa go tworzące uzyskują jednak przewagę konkurencyjną nad mniejszymi podmiotami handlowymi, przede wszystkim dzięki wykorzystaniu efektów skali. Stąd właśnie bierze się ich wyjątkowa przewaga negocjacyjna i możliwość ustalania atrakcyjnych dla klientów cen, które bardzo często są poniżej możliwości negocjacyjnych innych mikroprzedsiębiorców. Konsolidacja ta może jednak przyjmować bardzo różne (poziome, pionowe, sektorowe, a także ponadsektorowe) formy. Jedną z nich jest ekspansja rynkowa, dokonywana poprzez umowy franczyzowe, zawierane przez centralną spółkę z franczyzobiorcami. Na ich podstawie dokonywane jest bezkapitałowe poszerzanie istniejącej struktury sieci, które w szczególności jest korzystne dla francyzodawcy. Idea franczyzy polega jednak na realizacji obopólnych korzyści z funkcjonowania w ramach takiej struktury, zarówno przez nadrzędną stronę, jak i przez samych biorców licencji. Stąd właśnie bierze się niezwykle dynamiczny rozwój tej formy kooperacji przedsiębiorstw, nie tylko w Polsce, ale właściwie we wszystkich rozwijających się gospodarkach świata. Bardzo często franczyza określana jest bowiem mianem „koła napędowego” współczesnych gospodarek oraz identyfikowana jest z mniej ryzykownym, niż autonomiczne i samodzielne prowadzenie biznesu, przedsięwzięciem gospodarczym. Często nawet przy promocji tej formy współdziałania gospodarczego padają argumenty o niwelacji (poprzez francyzową współpracę) ryzyka upadłości przedsiębiorstw, których działalność opiera się właśnie na tej formie kooperacji.

Zjawiska te są znane obserwatorom różnych sektorów i nie budzą w dobie współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw zdziwienia. Jednak zastosowanie strategii franczyzy, jako koncepcji ratowania upadającego przedsiębiorstwa, uznać można za spektakularne oraz innowacyjne działanie restrukturyzacyjne, które może mieć szansę powodzenia wyłącznie w tak perspektywicznych i rozwojowych sektorach, jak opisywany w artykule rynek i branża FMCG. W innej sytuacji trudno bowiem wyobrazić sobie, żeby świadomy problemów finansowych cen-



tralnej spółki (francyzodawcy) przedsiębiorca miał zdecydować się na rozpoczęcie współpracy z nią i zainwestowanie swojego kapitału. Działania Zarządu grupy kapitałowej, funkcjonującej pod znaną na rynku marką BOMI, zmierzały jednak do implementacji tej strategii franczyzowej jako recepty na wyjście spółki z kryzysu – wstępnie ogłoszonej w II połowie 2012 r. upadłości układowej, która postanowieniem sądu z marca 2013 r. została zamieniona na upadłość prowadzoną w trybie likwidacji majątku dłużnika. Ocena tego, jak de facto zakończy się wdrożona strategia restrukturyzacji upadłego podmiotu, będzie możliwa jednak dopiero za kilka lat, gdy z pewnej perspektywy będzie można ocenić (ex post) zastosowaną strategię franczyzy, jako swoistej koncepcji „Lean Management”, tj. „odchudzenia”, nieefektywnie zadłużonego przedsiębiorstwa. Omówione w artykule studium przypadku stanowi raz jeszcze potwierdzenie wyjątkowej unikalności oraz kontekstowości stosowanych przez przedsiębiorstwa strategii, które w jednych warunkach społeczno-gospodarczych mogą okazać się bardzo efektywne, w innych natomiast – bezrefleksyjnie kopiowane – mogą stać się całkowicie nietrafione.

## **Literatura**

1. Antonowicz A. (2010), *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia.
2. Antonowicz P., Szreder P. (2013), *Spektakularne upadłości przedsiębiorstw FMCG w Polsce w 2012 r. na przykładzie wybranych podmiotów Grupy Kapitałowej BOMI SA*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” Vol. 11, No. 1/3.
3. *Bomi otworzyło pierwsze delikatesy franczyzowe*, dostępny na stronie: [http://www.bomi.pl/8/news,29/bomi/aktualnosci/bomi\\_otworzylo\\_pierwsze\\_delikatesy\\_franczyzowe.html](http://www.bomi.pl/8/news,29/bomi/aktualnosci/bomi_otworzylo_pierwsze_delikatesy_franczyzowe.html), dostęp dnia 24.06.2010.
4. <http://www.bomi.pl/7/bomi/aktualnosci.html>
5. Karendys E. (2012), *Bomi powraca jako franczyza. W Gdańsku otwarto pierwszy sklep*, dostępny na stronie: <http://trojmiasto.gazeta.pl/trojmiasto/1,35636,12473365>, dostęp dnia 12.09.2012.
6. Karendys E. (2013), *Bomi upada. Złe lokalizacje, rozbudowana struktura, sposób zarządzania, kryzys*, dostępny na stronie: [http://m.trojmiasto.gazeta.pl/trojmiasto/1,106540,13529789,Bomi\\_upada\\_Zle\\_lokalizacje\\_rozbudowana\\_struktura\\_.html](http://m.trojmiasto.gazeta.pl/trojmiasto/1,106540,13529789,Bomi_upada_Zle_lokalizacje_rozbudowana_struktura_.html), dostęp dnia 08.03.2013.

7. Kaszuba K. (2013), *Nowa sieć na Pomorzu — Bomi Smak Tradycji*, dostępny na stronie: <http://wiadomoscihandlowe.pl/2013/01/nowa-siec-na-pomorzu-bomi-smak-tradycji/>, dostęp dnia 20.01.2013.
8. Klein J. (2012), *Sklepy Bomi przejdą pod franczyzę. Administracja i kadra zredukowane do minimum*, dostępny na stronie: <http://www.dziennikbaltycki.pl/artukul/649093>, dostęp dnia 03.09.2012.
9. Monitor Sądowy i Gospodarczy nr 54 z 16 marca 2012 (a) roku
10. Monitor Sądowy i Gospodarczy nr 194 z 5 października 2012 (b) r.
11. Monitor Sądowy i Gospodarczy nr 227 z 22 listopada 2012 (c) r.
12. Murray I. (2006), *Przewodnik po franczyzie*, Helion, Gliwice.
13. *Raport o franczyzie w Polsce 2012 (2013)*, Profit System Sp. z o.o., Warszawa.
14. *Raport o rynku franczyzy 2013 (2013)*, dostępny na stronie: <http://franchising.pl/aktualnosci/raporty/>, dostęp dnia 09.06.2013.
15. Stawicka M.K. (2009), *Franczyza — droga do sukcesu*, Helion, Gliwice.
16. Stecki L. (1997), *Franchising*, TNOiK, Toruń.
17. Wąsikowski A. (2013), *System francyzowy jako narzędzie zmniejszające ryzyko bankructwa przedsiębiorstwa*, w: *Upadłości, bankructwa i naprawa przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*, Adamska A., Mączyńska E. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
18. Ziółkowska M.J. (2010), *Franczyza — nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa.

## Streszczenie

W artykule przedstawiona została spektakularna koncepcja wykorzystania franczyzy jako strategii restrukturyzacyjnej upadającego przedsiębiorstwa. Zazwyczaj ta forma współpracy dedykowana jest znanym oraz posiadającym ugruntowaną i wiarygodną pozycję rynkową markom. Jak wykazali autorzy opracowania, franczyza w specyficznych realiach rynkowych, może stanowić strategię ratowania upadającego przedsiębiorstwa. Omawiane w artykule studium przypadku zostało oparte na przykładzie pierwotnie ogłoszonej przez sąd w 2012 r. upadłości układowej, w wyniku problemów finansowych przedsiębiorstwa z branży FMCG. Z uwagi na to, iż delikatesy funkcjonujące pod nową marką: BOMI Smak Tradycji, w dalszym ciągu funkcjonują w tle toczącego się postępowania upadłościowego jednostek stanowiących trzon centrali grupy kapitałowej BOMI, analizowany przykład wykorzystania franczyzy, w restrukturyzacji upadającego dłużnika, jest w dalszym ciągu niezakończony. Trudno tym samym na tym etapie realizacji przez spółkę opisywanej w artykule strategii w pełni ocenić możliwość praktycznego stosowania franczyzy w restrukturyzacji upadłego przedsiębiorstwa.

## **Słowa kluczowe**

upadłość, franczyza, restrukturyzacja, bankructwo

## **Franchising as A Strategy for The Restructuring of The Bankrupt Enterprises – Case Study (Summary)**

The paper presents a spectacular concept of using franchising as a strategy for the restructuring of the failing firm. Typically, this form of cooperation is dedicated to a well-known with a well-established and reliable brands market position. Franchising in specific market realities may be a strategy to rescue a failing firm. Discussed in the article the case study was based on the example originally announced by the court in 2012, the arrangement bankruptcy, as a result of the financial problems the company in the FMCG sector. Due to the fact that the company is functioning under a new brand: BOMI Taste of Tradition, analyzed example of the use of franchising in the restructuring of a failing debtor is still unfinished. Thus it is difficult at this stage of the implementation of the Company's strategy described in the article fully assess the possibility of practical application of the franchising in the restructuring of the bankrupt company.

## **Keywords**

bankruptcy, franchising, restructuring, insolvency