ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVIII, 4 SECTIO H 2014

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Bankowości i Rynków Finansowych

JANUSZ CICHY

Ewolucja franczyzy bankowej w Polsce

The evolution of banking franchise in Poland

Słowa klucze: franczyza bankowa, oddział banku, produkt bankowy

Keywords: banking franchise, branch of bank, banking product

Wstęp

Rynek bankowy w Polsce cechuje duża konkurencja, banki zaś, aby jej sprostać, muszą zapewniać swoim klientom nie tylko coraz to nowsze produkty, ale także dogodne sposoby ich dystrybucji. Wszystkie banki komercyjne oferują dwa podstawowe kanały: własne placówki oraz kanały elektroniczne, ale jeszcze w pierwszej dekadzie XXI wieku niektóre z nich jako strategię rozwoju sieci placówek bankowych szeroko wykorzystywały franczyzę bankową. Okazało się to opłacalne w małych miejscowościach, w których otwieranie klasycznych oddziałów było nierentowne. Obecnie rozwój franczyzy bankowej został zahamowany, od 2010 r. liczba funkcjonujących bankowych placówek franczyzowych niezmiennie spada, a wpływ na taką tendencję mają dynamiczny rozwój bankowości elektronicznej, coraz silniejsze nasycenie placówkami bankowymi, większe wymagania dotyczące standardów czy wreszcie zgłaszana przez franczyzobiorców coraz niższa efektywność współpracy z bankiem.

Mając na uwadze niekorzystną tendencję rozwoju franczyzy bankowej w Polsce, za cel referatu przyjęto dokonanie analizy jej rozwoju w ostatnich kilku latach oraz wskazanie uwarunkowań mikro- i makroekonomicznych zaistniałej sytuacji.

1. Umocowanie prawne i ekonomiczne franczyzy bankowej

W dostępnej literaturze przedmiotu występuje wiele definicji franczyzy. Na potrzeby nieniejszego opracowania, ze względu na obszerną interpretację tego pojęcia, zawierającą elementy wspólne dla wszystkich rodzajów franczyzy [Ziółkowska 2010, s. 24], zostanie przyjęta definicja zawarta w Europejskim kodeksie franczyzy, przyjętym przez Europejską Federację Franczyzy (European Franchise Federation). Zgodnie z powyższym franczyza to model biznesowy polegający na sprzedaży towarów, usług i technologii na podstawie licencji marki i zestawu praw własności intelektualnej (znaki towarowe lub znaki towarowe związane z marką), który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy między prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorcami, franczyzodawcą oraz indywidualnymi franczyzobiorcami. Istota tego systemu polega na tym, że franczyzobiorca jest zobowiązany do prowadzenia działalności zgodnie z koncepcją franczyzodawcy; w okresie przewidzianym w umowie sporządzonej na piśmie oraz w zamian za świadczenia finansowe może korzystać z nazwy franczyzodawcy, jego znaku towarowego, *know-how*, metod prowadzenia działalności gospodarczej, a także ma prawo do stałej pomocy handlowej i technicznej franczyzodawcy.

W polskiej praktyce gospodarczej umowa franczyzy należy do tzw. umów nienazwanych, co oznacza, że nie istnieją żadne przepisy prawa regulujące obowiązkową zawartość takiej umowy ani wskazujące, które z zapisów umowy są na tyle istotne, że nie mogą być przez strony w dowolny sposób modyfikowane. Dopuszczalność zawierania umów franczyzy wynika z zasady swobody zawierania umów na podstawie art. 353^1 Kodeksu cywilnego, zgodnie z którym strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego.

Podczas zawierania umów franczyzowych w Polsce posiłkowo stosuje się inne akty prawne, które ze względu na przedmiot umowy mogą mieć istotne znaczenie. Należą do nich:

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późń. zm.),
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. z 2007 r. Nr 50, poz. 331 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 29 czerwca 2007 r. o zmianie ustawy – Prawo własności przemysłowej (Dz. U. Nr 136, poz. 958),
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (tekst jedn. Dz. U. z 2013 r. poz. 1030),
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze (tekst jedn. Dz. U. z 2012 r., poz. 1112 z późn. zm.),
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 8 lipca 2002 r. w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń znaków towarowych (Dz. U. Nr 115, poz. 998),

zmienione Rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z 14 czerwca 2005 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń znaków towarowych (Dz. U. Nr 109, poz. 911).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele rodzajów franczyzy, również praktyka gospodarcza wykształciła wiele jej odmian, w zależności od potrzeb franczyzodawcy i potencjalnego franczyzobiorcy. W Polsce praktycznie nie została szerzej opisana w literaturze zwartej franczyza bankowa, mająca znamiona franczyzy usługowej, w której ramach franczyzobiorca oferuje usługi, posługując się znakiem firmowym (marką, symbolem, logo) franczyzodawcy zgodnie z jego wolą [Kotowska, Uziębło, 2009, s. 349]. Udostępnienie *know-how* oraz wszelkich procedur związanych ze świadczeniem usług ma na celu zaoferowanie usługi o identycznej jakości, jaką zapewnia franczyzodawca. Tak zdefiniowana franczyza usługowa pozwala prywatnym przedsiębiorcom oferować produkty bankowe po podpisaniu z bankiem stosownej umowy.

Polska jest prekursorem franczyzy bankowej w Europie [Węcławski, 2009, s. 383] i jako jeden z nielicznych krajów dopuszcza przeniesienie sprzedaży produktów i usług bankowych do prywatnego, samodzielnego prawnie podmiotu niemającego licencji bankowej. Dopuszczalność franczyzy bankowej reguluje art. 6a Prawa bankowego, zgodnie z którym bank może, w drodze umowy zawartej na piśmie, powierzyć przedsiębiorcy wykonywanie w jego imieniu i na jego rzecz enumeratywnie wymienionych w ustawie czynności bankowych. Katalog tych czynności, realizowanych na podstawie umowy agencyjnej, to:

- zawieranie i zmiana umów rachunków bankowych,
- zawieranie i zmiana umów kredytów i pożyczek pieniężnych,
- zawieranie i zmiana umów ugody w sprawie spłaty kredytów i pożyczek oraz ich zabezpieczeń,
- zawieranie i zmiana umów o kartę płatniczą,
- przyjmowanie wpłat, dokonywanie wypłat oraz obsługa czeków związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank,
- dokonywanie wypłat i przyjmowanie spłat udzielonych przez ten bank kredytów i pożyczek pieniężnych,
- przyjmowanie wpłat na rachunki bankowe prowadzone przez inne banki,
- przyjmowanie dyspozycji przeprowadzania bankowych rozliczeń pieniężnych związanych z prowadzeniem rachunków bankowych przez ten bank.

W przypadku zamiaru zlecenia przedsiębiorcy innych czynności aniżeli wymienione powyżej bank musi uzyskać zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego, o ile powierzenie tych czynności jest niezbędne do prowadzenia działalności bankowej w sposób ostrożny i stabilny lub obniżenia kosztów działalności. Bank może także powierzyć osobie trzeciej wykonywanie czynności związanych z emisją papierów wartościowych oraz windykacją należności, jednak już bez możliwości współpracy na zasadach franczyzy.

Istotą franczyzy jest współpraca banku z samodzielnym przedsiębiorcą, jednak na określonych przez bank warunkach. Po pierwsze, bank określa profil osobowościowy

franczyzobiorcy, zgodnie z którym musi on być niekarany, poprowadzić placówkę jako swoją własną, najlepiej jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, która ma już doświadczenie w biznesie, dysponująca odpowiednim kapitałem. Nie bez znaczenia jest także znajomość lokalnego rynku oraz dobrze rozwinięte kontakty z miejscowymi klientami, przede wszystkim instytucjonalnymi. Po drugie, z uwagi na fakt, iż bank jest postrzegany jako instytucja zaufania publicznego funkcjonująca na bazie wewnętrznych regulacji, regulaminów i procedur, precyzyjnie ustala on warunki wejścia do sieci oraz zasady funkcjonowania w jej ramach [Węcławski, 2009, s. 384]. Wszystko po to, aby placówka franczyzowa działała zgodnie z koncepcją funkcjonowania banku i obowiązującymi w nim standardami obsługi, włącznie z wyposażeniem placówki i dostosowaniem jej do ogólnej wizualizacji oddziałów danego banku.

Podstawową przesłanką, dla której banki decydują się na otwieranie placówek bankowych na licencji, jest chęć dotarcia do większej liczby klientów, przy stosunkowo niedużych kosztach, kilkakrotnie niższych aniżeli otwarcie własnego oddziału. Ważne jest, aby ta strategia rozwoju była dochodowa dla obu stron umowy: banku i franczyzobiorcy. Dochodowość takiej działalności zależy od trzech czynników: lokalizacji, przedsiębiorczości właściciela placówki oraz oferty usług finansowych realizowanych w placówce partnerskiej. Oferta może być tożsama z zakresem usług oddziału własnego banku i realizowana w placówkach o wizualizacji i funkcjonalności, które nie różnią się od placówki własnej. Może też być ograniczona do wybranych produktów bankowych, np. otwierania i prowadzenia rachunków bankowych, przeprowadzania operacji rozliczeniowych, udzielania pożyczek czy pośredniczenia w zawieraniu umów kredytowych. Już od kilku lat przedsiębiorcy zainteresowani franczyzą bankową są zainteresowani współpracą opartą na wielu produktach bankowych i jak największym podobieństwie placówki do oddziału własnego danego banku [Kaleta, 2009, s. 28]. Dlatego też potencjalny przyszły partner banku szczególną uwagę zwraca właśnie na ofertę produktów, jakie będzie mógł zaproponować, ponieważ im jest ona szersza i bardziej pokrywa się z zakresem usług oddziału własnego banku, tym możliwości franczyzobiorcy, aby generować dochody z działalności, są większe.

2. Stopień i przesłanki osłabienia rozwoju franczyzy bankowej

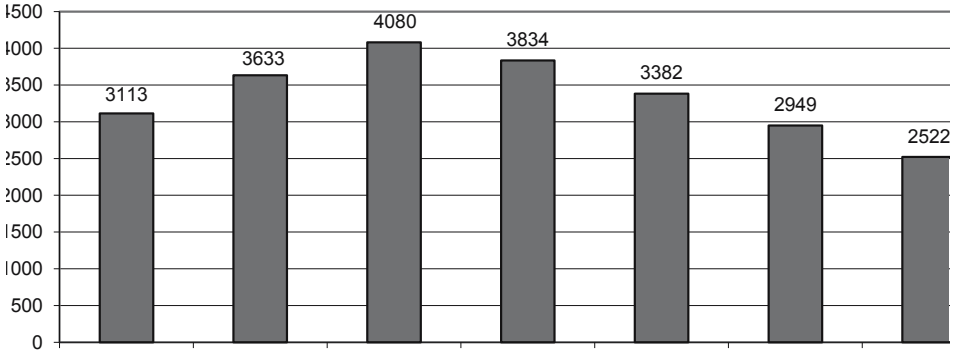
Jedną z podstawowych przesłanek wyboru przez klienta banku jest bliskość jego placówek bankowych, dlatego mimo rozwoju elektronicznych kanałów dostępu do usług bankowych oddziały własne oraz placówki partnerskie nadal pozostają podstawowym miejscem kontaktu klienta z bankiem. Według danych Komisji Nadzoru Finansowego banki największą liczbą własnych placówek dysponowały w 2010 r. – 14 207 [*Raport*…, 2014, s. 21]. Od 2011 r. notuje się jej spadek. Zahamowanie tempa rozwoju sieci własnych placówek wynikało z konsolidacji banków, redukowania przez nie kosztów działania, rozwoju bankowości elektronicznej oraz przekazywania

obsługi bezgotówkowej do placówek partnerskich. Przekazywano tam najczęściej następujące czynności:

- zakładanie i prowadzenie rachunków osób prywatnych oraz małych i średnich przedsiębiorstw,
- oferowanie kart kredytowych,
- udzielanie pożyczek gotówkowych,
- udzielanie kredytów hipotecznych [*Rozwój*…, 2011, s. 122].

Sieć placówek ograniczały głównie duże banki uniwersalne, natomiast wzmacniały ją niektóre banki detaliczne i spółdzielcze. Od 2012 r. sprawozdawczość KNF obejmuje łącznie placówki własne oraz partnerskie. W 2012 r. było ich 15 412, natomiast w 2013 r. 15 297, co oznacza łączne zmniejszenie o 115 placówek.

Trend rozwoju sieci placówek banków na zasadach franczyzy jest podobny do tendencji w zakresie własnych oddziałów, co przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Liczba partnerskich placówek bankowych (stan na koniec stycznia 2008–2014)

Źródło: tabela 1 oraz [*Franczyza bankowa 2012–2013*, http://egospodarka.pl (dostęp: 31.05.2014).

Do 2010 r. widoczna jest tendencja wzrostowa liczby placówek partnerskich, a od roku 2011 ich liczba systematycznie spada. Za ten niekorzystny trend odpowiadają w zasadzie dwa banki: PKO BP SA oraz ING Bank Śląski SA. Ten pierwszy od kilku lat reorganizuje swoją sieć agencyjną. Działalności zaprzestały przede wszystkim agencje, które swój biznes oparły na obsłudze płatności. W nowym modelu funkcjonowania placówki licencyjnej przyjęto konieczność oferowania produktów bankowych w zakresie zbliżonym do własnych oddziałów banku. Głównym założeniem banku było zaktywizowanie agentów do odejścia od obsługi kasowej i zastąpienie jej ofertą i sprzedażą kredytów bankowych, rachunków i lokat bankowych oraz kart płatniczych. Z kolei w 2012 r. zniknęły z rynku także ostatnie placówki franczyzowe ING Banku Śląskiego SA, bowiem w kwietniu 2011 r. bank zrezygnował z rozwoju sieci franczyzowej, a placówki partnerskie zostały przekształcone w oddziały własne.

W szczytowym okresie rozwoju franczyzy bankowej aż 17 banków miało placówki licencyjne, prawie wszystkie pod własną marką. Na koniec maja 2014 r. już

tylko 9 banków było aktywnych na rynku franczyzy bankowej, posiadając łącznie 2522 placówki partnerskie (tabela 1).

Tabela 1. Banki oraz ich placówki partnerskie

Bank	Liczba placówek partnerskich	Informacje o warunkach franczyzy
Alior Bank SA	450	http://partner.aliorbank.pl
Bank BPH SA	166	http://bph.pl/pl/o_banku/wspolpraca/
Bank BZWBK SA	113	http://bzwbk.pl/partner/korzysci/bz-wbk-partner.html
Credit Agricole SA	53	http://credit-agricole.pl/partnerzy-biznesowi/biura-kredytowe
Eurobank SA	169	http://eurobank.pl/franczyza.html
Getin Bank SA	230	http://getinbank.pl/franczyza
Meritum Bank SA	115	http://meritumbank.pl/dla_franczyzobiorcow/dla-franczyzobiorcow.html
Pekao SA	162	http://pekao.com.pl/PekaoPartner
PKO BP SA	1064	http://pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/zostan-agentem

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnych stron internetowych banków, http://franczyzabanku.pl (dostęp: 31.05.2014), http://franchising.pl (dostęp: 31.05.2014)

W latach prosperity bankowej, czyli przed 2008 r., banki, widząc potrzeby kredytowe klientów oraz je kreując, rozwijały sieć małych własnych oddziałów i placówek partnerskich w celu zwiększenia sprzedaży produktów bankowych. Dostępność kredytów dla klientów detalicznych była wysoka, przy relatywnie niskich kosztach, dlatego banki szybko zwiększały wolumen kredytów cechujących się wysoką spłacalnością, zarabiając na odsetkach i prowizjach. Również dochody i zadowolenie franczyzobiorców rosły, a to pozwalało przyjmować optymistyczne założenia rozwoju sieci detalicznej. Po 2008 r. w wyniku wprowadzenia przez Komisję Nadzoru Finansowego restrykcyjnych ograniczeń kredytowych nastąpiło załamanie akcji kredytowej oraz zweryfikowanie polityki rozwoju sieci placówek. Znalazło to odbicie w spadku liczby placówek partnerskich, szczególnie tych, których oferta bazowała na produktach *consumer finance*, a więc szybkich kredytach gotówkowych, kredytach ratalnych oraz kartach kredytowych. Część placówek zamknięto również na skutek nieporozumień pomiędzy bankami oraz ich agentami, których przyczyną zwykle była zmiana przez banki warunków współpracy – chęć przejęcia części prowizji agenta w celu poprawy wyników finansowych samego banku [Korzeniowska, 2010, s. 170].

Nie tylko ostatni kryzys finansowy i jego ekonomiczne skutki powodują zmniejszanie liczby funkcjonujących placówek partnerskich. Badanie przeprowadzone w 2013 r.

wśród franczyzobiorców przez portal FranczyzawPolsce.pl wskazuje także na następujące przyczyny redukowania liczby bankowych placówek franczyzowych. Są to:

- zbyt mała liczba obsługiwanych klientów,
- duża konkurencja, nawet w małych miejscowościach, w których nie wszystkim bankom opłaca się otwierać własne oddziały,
- wysokie koszty prowadzenia placówki wynikające z kosztów wynajmu lokalu, zatrudnienia pracowników, opłat za media,
- słaba sprzedaż produktów okołokredytowych, tzn. ubezpieczeń na życie i ubezpieczeń nieruchomości. Ubezpieczenia takie nie należą do inwestycji pierwszej potrzeby, szczególnie w sytuacji trudnego rynku pracy,
- spadek tempa wzrostu sprzedaży rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych,
- wzrost zainteresowania usługami parabanków,
- spadek realizacji płatności bezgotówkowych w wyniku rozwoju bankowości internetowej,
- chęć zmiany branży na inną.

W opinii franczyzobiorców nie bez winy są także banki, które będąc nastawione na zysk bez względu na lokalną konkurencję, bardzo chętnie podpisywały umowy z przedsiębiorcami w złych lokalizacjach, często nieprzygotowanymi do prowadzenia takiej działalności, z nierealnymi biznesplanami.

Od 2010 r. rynek franczyzy bankowej istotnie się skurczył. Obecnie banki stawiają na rozwój sieci z wykorzystaniem franczyzy, ale na innych, bardziej konserwatywnych zasadach. Nie wystarcza już własna działalność i pozytywna weryfikacja, coraz częściej dla banków liczy się znajomość branży poparta doświadczeniem i umiejętnościami pozyskania klienta. Ważna staje się nie ilość, ale jakość funkcjonujących placówek.

3. Przyszłość placówek bankowych

Nośnikami wizerunku banku są kanały dystrybucji, a oddziały odgrywają szczególną rolę, bo to one świadczą o fizycznym istnieniu zaufania. Zarówno własne, jak i partnerskie placówki bankowe pozwalają kształtować relacje z klientami. To one w przeciwieństwie do kanałów elektronicznych mają w swojej ofercie bardziej złożone produkty bankowe, o wysokiej wartości dodanej, zapewniają większe bezpieczeństwo transakcji oraz pozwalają, poprzez kontakt z doradcą, na szybszą reakcję banku na zgłaszane zapytania i problemy klientów. Powyższe czynniki nadal stanowią o ważności fizycznego oddziału w strategii dystrybucyjnej banku, jednak rozwój kanałów zdalnych powoduje konieczność dokonania zmian w zakresie charakteru i funkcjonalności placówek.

Jedną z koncepcji rozwoju sieci placówek sygnalizowaną w literaturze finansowej [Mękwiński, 2013, s. 102] jest tworzenie przez banki kilku dużych „flagowych oddziałów" w największych miastach i uzupełnienie je małymi placówkami własnymi lub partnerskimi. W ten sposób bank tworzy wizerunek silnej i godnej zaufania

instytucji finansowej, jednocześnie ograniczając nakłady na budowanie i funkcjonowanie całej sieci, szczególnie gdy sieć małych placówek jest konstruowana na zasadach franczyzy bankowej. Przykładem takiej strategii może być Meritum Bank SA, który w swoim rozwoju koncentruje się głównie na tworzeniu i funkcjonowaniu placówek partnerskich.

Kompleksowa oferta usług bankowych to warunek efektywnego rozwoju sieci placówek bankowych na zasadach franczyzy. Z uwagi na odejście od modelu transakcyjnego, który dominował jeszcze kilka lat temu, placówki franczyzowe powinny mieć charakter bardziej doradczy. Nawet klienci otwarci na nowości technologiczne przy zakupie bardziej wyrafinowanych produktów bankowych preferują kontakt osobisty, szczególnie gdy mają podpisać umowę o kredyt czy skomplikowany, długoterminowy inwestycyjny produkt strukturyzowany. Działalność placówek partnerskich nie musi ograniczać się tylko do klienta indywidualnego i masowego. Współpraca z klientem bardziej zamożnym oraz obsługa małych i średnich przedsiębiorstw może przyczynić się do zwiększenia prestiżu placówki oraz przełożyć na wymierne korzyści pod warunkiem zapewnienia wysokiej jakości obsługi, nieodbiegającej od tej, jaką zapewniają własne oddziały banku.

Zakończenie

Dobrze rozwinięta sieć dystrybucji to warunek rozwoju każdego banku i budowania pozytywnego wizerunku wśród klientów. Jeszcze kilka lat temu banki prześcigały się w ogłaszaniu strategicznych planów rozwoju kanałów dostępu do ich usług finansowych, również tych opartych na funkcjonowaniu placówek otwieranych na zasadach franczyzy. Po 2010 r. trend ten został zahamowany, na co wpływ miały skutki ostatniego kryzysu finansowego oraz weryfikacja i optymalizacja posiadanej przez banki sieci placówek. Banki mają na polskim rynku prestiż i markę, zatem współpraca z nimi powinna stanowić dla prywatnych przedsiębiorców szansę na długoterminową działalność oraz stabilne źródło dochodów. Ważne, aby zasady tej współpracy były jasno określone i niezmienne, a franczyzobiorca cechował się znajomością lokalnego rynku, umiejętnością pozyskania klienta oraz rzetelnością prowadzenia biznesu.

Placówki bankowe działające na zasadach franczyzy nie mogą oferować tylko najprostszych, masowych usług finansowych, bo te dostępne są w kanale elektronicznym. Muszą dysponować produktami bardziej złożonymi i skomplikowanymi, które wymagają osobistego kontaktu klienta z kompetentnym pracownikiem. Powinien się zatem zmienić charakter funkcjonalny placówek partnerskich. Przedsiębiorcy, którzy podołają takim wymogom, przy aktywnym wsparciu banków na pewno osiągną wymierne finansowe korzyści, które przełożą się na sukces rynkowy banku. W przyszłości ewentualna dalsza rezygnacja banków z takiej strategii rozwoju nie wydaje się zasadna, tym bardziej że pomimo ekspansji elektronicznych kanałów dostępu

polscy klienci nadal cenią sobie osobisty kontakt z pracownikiem reprezentującym wybrany przez siebie bank.

Bibliografia

1. http://eff-franchise.com (dostęp: 30.05.2014) European Franchise Federation.
2. http://egospodarka.pl. (dostęp: 31.05.2014) Franczyza bankowa 2012–2013.
3. http://franchising.pl (dostęp: 31.05.2014).
4. http://franczyzabanku.pl (dostęp: 31.05.2014).
5. http://franczyzawpolsce.pl (dostęp: 31.05.2014).
6. Kaleta M., *Oddział we franczyzie*, „Bank" 2009, nr 5.
7. Korzeniowska A., *Franczyza bankowa jako forma stosowania outsourcingu*, [w:] A. Janc (red.) *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, Zeszyty Naukowe nr 140, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
8. Kotowska B., Uziębło A., *Franczyza jako alternatywna forma prowadzenia działalności gospodarczej*, [w:] M. Kalinowski (red.), *Rynki finansowe w warunkach kryzysu*, Cedewu.pl, Warszawa 2009.
9. Mękwiński W., *Okiem bankowca o zmianach w sieciach oddziałów bankowych*, „Gazeta Bankowa" 2013, nr 6.
10. *Raport o sytuacji banków w 2011 r.*, UKNF, Warszawa 2012.
11. *Raport o sytuacji banków w 2013 r.*, UKNF, Warszawa 2014.
12. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 8 lipca 2002 r. *w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń znaków towarowych*, Dz. U. Nr 115, poz. 998, zmienione Rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z 14 czerwca 2005 r. *zmieniającym rozporządzenie w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń znaków towarowych*, Dz. U. Nr 109, poz. 911.
13. *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2009 r.*, NBP, Warszawa listopad 2011.
14. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny*, Dz. U. Nr 16, poz. 93. z późn. zm.
15. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. z 2013 r. poz. 1030.
16. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. *o ochronie konkurencji i konsumentów*, Dz. U. z 2007 r. Nr 50, poz. 331 z późn. zm.
17. Ustawa z dnia 29 czerwca 2007 r. *o zmianie ustawy – Prawo własności przemysłowej*, Dz. U. Nr 136, poz. 958.
18. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. *o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 z późn. zm.
19. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, Dz. U. 2002, Nr 72, poz. 665. z późn. zm.
20. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. *Prawo upadłościowe i naprawcze*, Dz. U. z 2012 r., poz. 1112 z późn. zm.
21. Węcławski J., *Franchising w strategiach banków komercyjnych*, [w:] *Finanse 2009 – Teoria i praktyka. Bankowość*, Zeszyty Naukowe nr 58, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
22. Ziółkowska M.J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, Cedewu.pl, Warszawa 2010.

The evolution of banking franchise in Poland

In the first decade of the twenty-first century banking franchise was widely used strategy of the development of the banking branches. To reach a wide range of customers, banks developed cooperation with private entrepreneurs. This strategy has proven to be cost effective in small towns, where the opening of the classic branches was unprofitable. However, the current development of the banking

franchise has been hampered, since 2010 the number of functioning banking franchise branches invariably falls, and the rapid development of electronic banking, increasing saturation of bank branches, higher requirements for standards and finally, as franchisees reported, the lower effectiveness of cooperation with the bank have an impact on this tendency.

Given the unfavorable trend in banking franchise in Poland, the aim of the study is to analyze its variable development over the last few years and indicate micro- and macro-economic conditions of this situation.