

# **Wiedza i bogactwo narodów**

Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja  
w skali światowej

**Zarządzanie**

# Wiedza i bogactwo narodów

Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja  
w skali światowej

## Zarządzanie

redakcja naukowa  
Ryszard Bartkowiak  
Piotr Wachowiak



OFICyna WYDAWNICZA  
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
WARSZAWA 2013

**Publikacja współfinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego  
w ramach badania statutowego KZiF/S/01/13**

**Rada Naukowa**

dr hab. prof. SGH Ryszard Bartkowiak – Przewodniczący  
dr Piotr Wachowiak

**Recenzenci naukowci**

prof. dr hab. Jacek Grzywacz, prof. dr hab. Irena Hejduk, dr hab. prof. SGH Krzysztof Jarosiński,  
dr hab. Katarzyna Majchrzak, prof. dr hab. Krystyna Poznańska, dr hab. Waldemar Rogowski,  
dr Tomasz Rostkowski

**Redaktor**

Iwona Witt-Czuprzyńska

**Koordinacja prac nad monografią**

Grażyna Komorowska – ze strony Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-7378-822-0**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162  
tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86  
[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)  
e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Studio Graficzne AGAT Jerzy Burski

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.  
tel. 42 639 52 92  
e-mail: [quick@druk.pdi.pl](mailto:quick@druk.pdi.pl)

Zamówienie 98/V/13

*Marta Ziółkowska*  
*Instytut Zarządzania*  
*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

## **KREOWANIE I WYKORZYSTANIE INNOWACJI W POWIĄZANIACH FRANCYZOWYCH W GLOBALNEJ GOSPODARCE**

### **Wprowadzenie**

W globalnej gospodarce powiązania francyzowe rozwijają się dynamicznie, pozwalając osiągać przewagi konkurencyjne i dokonywać ekspansji ogólnoświatowej. Organizacje francyzowe są obecne niemalże na wszystkich kontynentach i we wszystkich dziedzinach gospodarki oraz wykorzystywane w coraz to nowych pomysłach na biznes.

Tak jak pozostałe przedsiębiorstwa i organizacje sieciowe, systemy francyzowe w obecnych czasach muszą sprostać rosnącej konkurencji i zмагаć się z narastającym nasyceniem rynku. Sposobem na sprostanie tym problemom jest zróżnicowanie ofert podmiotów francyzowych w odniesieniu do konkurentów i przetrwanie na rynku. Mogą tego dokonać, kreując i implementując innowacje.

W wielu krajach o rozwiniętej pozycji powiązań francyzowych na rynku systemy francyzowe zaczynają borykać się z narastającą konkurencją i nasyceniem rynku. Wiele z nich rozpoczyna w związku z tym działalność na rynkach zagranicznych. Jednak należy zaznaczyć, że w obecnych czasach internacjonalizacja działalności dla podmiotów francyzowych nie wystarcza jako strategia rozwoju. Nie mniej ważne jest dążenie do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Jedną z dróg tworzenia przewagi konkurencyjnej dla systemów francyzowych są innowacje. Umożliwiają one bowiem francyzodawcom zróżnicowanie swojej oferty i konceptu wobec systemów konkurentów, innych przedsiębiorstw oraz pozyskiwanie nowych klientów.

## Innowacje w powiązaniach franczyzowych

Przy analizie innowacji we franczyzie należy zaznaczyć, że mają one raczej charakter stopniowy niż radykalny. W powiązaniach franczyzowych są one często implementowane na dany rynek z innych krajów lub z innych niefranczyzowych sieci lub z innych branż gospodarki.

To franczyzodawcy powinni w przyszłości szukać nowych conceptów, ofert produktów i sposobów świadczenia usług, ponieważ franczyzobiorcom trudno jest adaptować się do zmian zachodzących w systemach franczyzowych podczas trwania współpracy dawca–biorca. Łatwiej jest potencjalnym biorcom wejść do nowego systemu i wykorzystywać innowacje, niż w trakcie współpracy franczyzowej implementować innowacje. Zarządzanie innowacjami w sieci franczyzowej może być trudne, w momencie gdy sieć już istnieje. Z istoty franczyzy wynika bowiem, że franczyzobiorca jest niezależnym podmiotem zobowiązanym prowadzić jednostkę franczyzową zgodnie z wytycznymi dawcy. Ale te wytyczne i zasady przedstawione są na początku współpracy dawca–biorca. Potem trudniej jest wprowadzać w życie zmiany wewnątrz systemu franczyzowego. Należy wtedy aktualizować podręcznik operacyjny, a i tak zmiany mogą spotkać się z oporem biorców.

Innowacje w powiązaniach franczyzowych można analizować wieloaspektowo. Z jednej strony mamy do czynienia z kreowaniem innowacji przez franczyzodawcę. Może on wprowadzać innowacje na rynek dzięki tworzeniu nowego systemu franczyzowego opierającego się na unikalnym pomysłe. Przedsiębiorstwo może także dywersyfikować kanały dystrybucji, wykorzystując franczyzę w działalności gospodarczej, która staje się wówczas swoistą innowacją. Z drugiej zaś strony franczyzobiorca będący niezależnym podmiotem gospodarczym odznaczającym się znajomością lokalnego rynku oraz preferencji klientów w sposób bezpośredni może także stać się inicjatorem innowacji w powiązaniach franczyzowych.

Jak widać, z jednej strony dawcy muszą kreować innowacje i wdrażać je w systemie, a z drugiej muszą przekonać biorców co do słuszności nowych idei, zwłaszcza jeśli ich implementacja wymaga od biorców zaangażowania zasobów, by zmodernizować jednostkę lub wprowadzić zmiany narzucone przez dawcę. W takim przypadku istotne znaczenie dla dawcy ma posiadanie jednostek własnych, które mogą służyć jako placówki testujące innowacje franczyzodawcy oraz badać reakcję na nie ze strony konsumentów.

Analizując informacje marketingowe o systemach franczyzowych, wiele przedsiębiorstw je tworzących przedstawia franczyzę jako innowacyjny concept i określa ofertę franczyzową jako unikalną i innowacyjną. Wynika to poniekąd z natury powiązań franczyzowych, ponieważ ich istotę określa się jako concept i pomysł na biznes charakteryzujący się unikalnymi i wyróżniającymi się cechami. Nie zawsze jednak muszą być to innowacyjne rozwiązania<sup>1</sup>. Część z systemów franczyzowych w istocie opiera się

---

<sup>1</sup> R. Perrigot, L. Martinez-Ribes, *Innovation in franchising. Some illustrations from the French franchising chains*, 7<sup>TH</sup> International Congress, Marketing Trends, Italy 2008, s. 8.

na unikalnych pomysłach i rozwiązaniach czy to organizacyjnych, czy biznesowych. Niektóre z nich wykorzystują franczyzowy sposób powiązania między partnerami po raz pierwszy w danej branży, adaptując franczyzę w nowej dziedzinie. Generalnie, innowacje w organizacji związane są z kreowaniem nowych idei, rozwiązań oraz implementacją i/lub adaptacją ich wewnątrz całej organizacji. Zdaniem niektórych ekspertów nowa idea może być rekombinacją starych, schematem zmieniającym istniejący porządek czy formułą lub unikalnym podejściem, które jest postrzegane jako nowe<sup>2</sup>.

Jeśli odnieść się do wcześniejszych stwierdzeń, to należy podkreślić, że można analizować powiązania franczyzowe w odniesieniu do pojęcia innowacji jako nowoczesnej metody dystrybucji towarów lub/i usług. W takim ujęciu tematu traktuje się franczyzę jako innowacyjną drogę rozwoju przedsiębiorstwa. Dla tych podmiotów, które wykorzystują w swoim rozwoju franczyzę w ekspansji rynkowej, powiązania franczyzowe są innowacją. Jest nią także rozwijanie jednostek franczyzowych tworzonych w przedsiębiorstwach, które posiadają własne punkty handlowo-usługowe. Franczyza traktowana jest jako innowacja organizacyjna dzięki wprowadzaniu powiązań franczyzowych na rynek równoległe do sklepów własnych prowadzonych przez dane przedsiębiorstwo.

Z drugiej strony innowacje dotyczące powiązań franczyzowych można traktować jako innowacje wewnątrz systemów. Wewnątrz powiązań franczyzowych są dwa źródła innowacji. Jednym z nich jest franczyzodawca, a drugim franczyzobiorcy. Literatura fachowa i badania empiryczne wskazują, że więcej innowacji jest implementowanych przez franczyzodawców. To oni przedstawiają, kreują, tworzą, rozwijają i rozprzestrzeniają koncept systemu franczyzowego oraz specyficzne know-how. Z istoty franczyzy wynika to, że franczyzodawca jest inicjatorem, twórcą i organizatorem systemu franczyzowego.

Pomimo to część innowacji wewnątrz systemów franczyzowych pochodzi od franczyzobiorców. Innowacje te mogą pojawiać się, dlatego że franczyzobiorcy implementują koncept franczyzowy na lokalnych rynkach, co wynika z istoty franczyzy. Powoduje to, że mogą oni dyskontować doświadczenie zdobyte podczas prowadzenia jednostki franczyzowej według ściśle i z góry określonej koncepcji na lokalnym rynku. Mając bezpośredni kontakt z klientami, franczyzobiorcy uzyskują informację zwrotną od klientów, dotyczącą oferty i sposobu jej dostarczenia do ostatecznego klienta. Tworząc jednostki franczyzowe i wykorzystując lokalne uwarunkowania, franczyzobiorcy adaptują ponadto koncept na lokalnych rynkach. Wśród badaczy pojawiło się nawet pojęcie „frantrepreneur”, czyli franczyzowego przedsiębiorcy, który dokonuje procesów innowacyjnych, adaptując standardowe koncepty franczyzowe w taki sposób, by spełniły lokalne uwarunkowania rynku<sup>3</sup>. Rola tych przedsiębiorców może okazać się istotna we wdrażaniu innowacji

<sup>2</sup> Szerzej: A. H. Van de Ven, D. Polley, R. Garud, S. Venkatraman, *The innovation journey*, Oxford University Press, New York 1999.

<sup>3</sup> J. Sundbo, R. Johnston, J. Mattsson, B. Millett, *Innovation in service internationalization: The crucial role of the frantrepreneur*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, Vol. 13, No. 3, s. 247–267.

w systemach franczyzowych. Innowacje są kompleksowym procesem opartym na współpracy, w którym franczyzodawca może rozwijać ideę i wprowadzić ją w systemie, lecz jej powodzenie w dużej mierze zależy od franczyzobiorców i informacji zwrotnej od nich<sup>4</sup>.

### Klasyfikacja i rodzaje innowacji we franczyzie

Analiza powiązań franczyzowych wskazuje, że można klasyfikować innowacje we franczyzie w aspekcie konceptu, oferty (produktu i/lub usług) oraz w aspekcie organizacyjnym. Faktycznie franczyzodawca może wprowadzić na rynek nowe rozwiązania związane z pakietem franczyzowym lub produktem czy usługą. Pozwalają one zróżnicować ofertę od konkurencji, pozyskać nowych klientów bądź zaspokoić wzrastające potrzeby klientów.

Przykładem pierwszego jest tworzenie na rynku nowych konceptów – restauracji z jedzeniem na wynos czy restauracji opartych na specyficznej ofercie. Kolejne rozwiązania franczyzowe wprowadzane są na rynek z powodu zmieniających się preferencji klientów. W obecnych czasach wiele osób chciałoby mieć więcej czasu – ponosząc przy tym wyższe koszty – w zamian za usługi świadczone w domu. Począwszy od usług sprzątania domu, pielęgnacji ogrodów, po prywatną opiekę nad dziećmi oraz indywidualną edukację w domu czy usługi dla osób starszych i niepełnosprawnych.

Kolejne innowacje we franczyzie związane są z nową ofertą w systemach franczyzowych. Są one związane z nową usługą bądź produktem. Jako przykład można podać nowe rodzaje kanapek oferowanych w McDonalddie – wprowadzenie BigMaca do stałego menu restauracji czy wykorzystanie mediów społecznościowych do prezentacji oferty oraz w działaniach promocyjnych, a także „shop-in-shop” franczyza.

Innowacje organizacyjne w powiązaniach franczyzowych odnoszą się do nowych rodzajów rozwiązań organizacyjnych wewnątrz powiązania franczyzowego. Należą do nich tworzenie jednostek franczyzowych w przedsiębiorstwach, które posiadają placówki własne. Ten nowy rodzaj organizacji systemów franczyzowych zwany jest formą mnogą (*plural form*)<sup>5</sup>. Metoda ta ma wiele zalet, przede wszystkim w zakresie zarządzania strategicznego oraz elastyczności zarządzania. Pozwala też przyciągnąć potencjalnych franczyzobiorców, demonstrując im jednostki własne jako placówki pilotażowe.

W praktyce gospodarczej zdarza się, że na pewnym poziomie rozwoju systemu franczyzowego zachodzą radykalne zmiany wewnątrz systemu. Jedną z nich jest to, że w kompletnie franczyzowych systemach otwierane są jednostki własne. Dzieje się tak po to, by testować nowe koncepcje, innowacje we własnych placówkach, w których moż-

<sup>4</sup> Szerzej: S.B. Lewin-Solomons, *Innovation and authority in franchise systems: An empirical exploration of the plural form*, „Journal paper N° J-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station”, Amos, Iowa 1999.

<sup>5</sup> Szerzej: J.L. Bradach, *Using the plural form in the management of retail chains*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, s. 276–303.

na bezpośrednio kontrolować proces ich implementacji i wdrażania oraz otrzymywać bezpośrednio informację zwrotną od konsumentów.

Kolejną strategią rozwoju wewnątrz sieci franczyzowych jest wielokanałowa strategia (*multi channel strategy*) dystrybucji. Polega ona na tym, że franczyzodawca tworzy internetowy kanał dystrybucji oferowanych produktów i/lub usług, będący uzupełnieniem oferty dla konsumentów. Jest to metoda, która może być postrzegana przez istniejących franczyzobiorców systemu jako kanał dystrybucji konkurencyjny dla ich działalności. Dotyczy to na przykład sieci wypożyczalni samochodów. Klient może dokonać rezerwacji samochodu osobiście w punkcie usługowym (franczyzowym) lub poprzez internet. Kolejnym przykładem jest sieć roślinnych kosmetyków Yves Rocher. System ten wykorzystuje różnorodne kanały dystrybucji: internet, jednostki franczyzowe, sprzedaż przez call center. Istnieją pewne różnice w wyżej wymienionych kanałach. Franczyzobiorcy w powadzonych jednostkach mogą zachęcać klientów do zakupów i oferować produkty, utrzymując wysoką jakość obsługi. Produkty oferowane w wirtualnej sieci i jednostce franczyzowej są te same, ale różnią się ceną i sposobem ich zakupu.

Innym typem innowacji organizacyjnej w powiązaniach franczyzowych są nowe warunki kontraktów. Mogą one dotyczyć wszystkich franczyzobiorców lub tylko wybranych, w zależności od ich finansów, zasobów i lokalizacji. Innowacyjnym podejściem w tym rodzaju innowacji we franczyzie może być wykorzystanie franczyzy wielkojednostkowej (*multi unit franchising*)<sup>6</sup>. W przeciwieństwie do podpisanej umowy franczyzowej z poszczególnymi franczyzobiorcami franczyzodawca może mieć kilka umów franczyzowych podpisanych z tym samym franczyzobiorcą, który zarządza więcej niż jedną jednostką. Multi unit franchising był wykorzystywany głównie w salonach fryzjerskich oraz sieciach hotelarskich. Obecnie w coraz większej liczbie sektorów wykorzystuje się franczyzę wielo-jednostkową w sieciach fast foodów oraz w branży odzieżowej.

Hiring-management jest kolejnym rodzajem kontraktów franczyzowych. Jest to sytuacja, w której pracownicy przedsiębiorstwa franczyzodawcy mogą stać się franczyzobiorcami systemu oferowanego przez ich dotychczasowego franczyzodawcę. Doskonale znają procesy i procedury oraz koncepcję systemu franczyzowego, ale po to, by stać się franczyzobiorcami, muszą posiadać odpowiedni kapitał finansowy. W początkowym okresie wynajmują jednostkę franczyzową od franczyzodawcy na podstawie umowy, jaką jest hiring-management. Po zdobyciu koniecznych nakładów finansowych stają się prawnymi franczyzobiorcami.

## Nowa generacja systemów franczyzowych

Zdaniem naukowców i badaczy obecnie mamy do czynienia z czwartą generacją powiązań franczyzowych. Jest ona mocno związana z franczyzą typu business format

<sup>6</sup> P.J. Kaufmann, R.P. Dant, *Multi-unit franchising: Growth and management issues*, „Journal of Business Venturing” 1996, Vol. 11, No. 5, s. 343–358.



franchising (trzecia generacja powiązań franczyzowych), która polega na przekazaniu biorcy kompleksowej koncepcji prowadzenia biznesu wraz ze szczegółowymi procedurami oraz specjalistycznymi szkoleniami dla biorcy i pracowników jednostki oraz działaniami marketingowymi dla całej sieci. Natomiast czwarta generacja rozwoju powiązań franczyzowych polega na przekazaniu całej koncepcji prowadzenia jednostki franczyzowej oraz udziału w zintegrowanym systemie franczyzowym. Obejmuje ponadto prawo i zobowiązanie do kreowania oraz wdrażania innowacji wśród wszystkich uczestników sieci franczyzowej. Systemy franczyzowe o takim charakterze nazwane zostały franczyzową siecią uczącą się (*learning network franchising*)<sup>7</sup>. W ten sposób tworzony jest model organizacji, w którym poszczególne ogniwa systemu franczyzowego komunikują się między sobą w celu kreowania innowacyjnych rozwiązań i zarządzania wiedzą w organizacji.

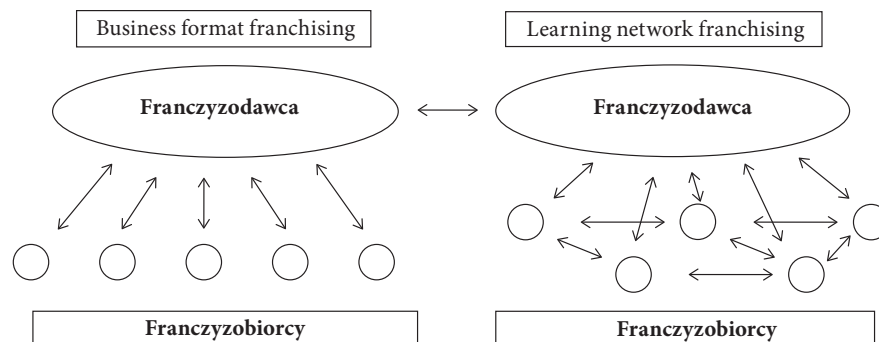
W klasycznym powiązaniu franczyzowym to franczyzodawca jest tym ogniwem, które kreuje i implementuje rozwiązania innowacyjne. Jest innowatorem w odniesieniu do całego systemu franczyzowego. Natomiast w powyżej zaprezentowanym nowoczesnym powiązaniu franczyzowym inicjatorami innowacji mogą być wszystkie ogniwa systemu. Tak więc każdy element systemu może przyczynić się do wzrostu wartości systemu franczyzowego i poszczególnych jego ogniw (por. rys. 1). W ten sposób franczyzodawca może wykorzystywać efektywnie doświadczenie i wiedzę franczyzobiorców, w szczególności w zakresie lokalnych uwarunkowań rynku, preferencji klientów i swoistego pasowania koncepcji franczyzowej danego systemu do specyfiki rynku lokalnego. Siecią, której działalność franczyzową można określić jako czwartą generację, jest China in box.

W business format franchising występuje wysoka standaryzacja jednostek franczyzowych, duży poziom kontroli sprecyzowanych dokładnie procedur świadczenia usług i oferowania produktów. Franczyzodawca jest ponadto jedynym źródłem innowacji produktowych i procesowych. Nie ma też w takim rodzaju sieci miejsca na rozprzestrzenianie się doświadczenia ani pomysłów franczyzobiorców w systemie. Często franczyzodawcy testują nowe rozwiązania we własnych placówkach, a po pozytywnych wynikach są one wdrażane do jednostek franczyzowych – co nie zawsze jest proste i napotyka na opór franczyzobiorców, którzy są zobowiązani umową do wdrażania proponowanych przez dawcę zmian.

Natomiast w innowacyjnych franczyzowych sieciach franczyzobiorcy uczestniczą aktywnie w rozwoju systemu franczyzowego. Wynika to ze specyfiki systemu, który jest systemem uczącym się. Nie jest konieczny tutaj tak wysoki poziom standaryzacji jak w powiązaniach franczyzowych typu business format franchising. Jakość obsługi klienta i produktu musi spełniać oczekiwania klientów w danej jednostce oraz ogólne wytyczne franczyzodawcy, lecz może różnić się między jednostkami w tym samym systemie. Cecha

<sup>7</sup> P.F. Azevedo, *Allocation of authority in franchise chains*, Texttos para Diiscussão, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas FGV-EESP, nr 262, 2010, s. 8.

systemu, której podstawą jest zaspokajanie potrzeb lokalnych klientów w poszczególnych jednostkach, powoduje to, że biorcy mają prawo do oferowania i kreowania nowych produktów i usług ostatecznym klientom. W związku z tym każda innowacja jest testowana w pojedynczej jednostce na lokalnym rynku i dopiero potem przedstawiana dawcy do ewentualnego wdrożenia w całej sieci.



Rysunek 1. Interakcje w generacjach powiązań franczyzowych

Źródło: P.F. Azevedo, op. cit., s. 23.

Osiąga się w tym przypadku kreowanie wiedzy i dzielenie się pomysłami oddolnymi w ramach całej sieci. Może wydawać się, że czwarta generacja powiązań franczyzowych związana jest z ostatnimi latami i procesem kreowania innowacyjności w gospodarce ogólnoswiatowej. W znacznej mierze tak, lecz początków takiego działania można upatrywać w systemie będącym pod wieloma względami przykładowym systemem franczyzowym, który osiągnął sukces rynkowy, a mianowicie w McDonalddie. To właśnie tutaj pojawiła się w całej sieci innowacja produktowa zaproponowana przez franczyzobiorcę. Jest to wprowadzony do całej sieci franczyzowej w 1968 roku BigMac – flagowy produkt McDonalda, wynaleziony, przetestowany i wprowadzony do sieci przez jednego z jej franczyzobiorców. W takim typie organizacji (*learning network franchising*) wykorzystuje się posiadaną przez franczyzobiorców wiedzę oraz znajomość specyfiki lokalnego rynku. Pełni ona komplementarną rolę w stosunku do know-how franczyzodawcy.

## Podsumowanie

Należy zauważyć, że nie ma nagłych ani fundamentalnych innowacji w systemach franczyzowych implikujących transformację, tak znaczących jak na przykład nowa koncepcja komercyjna – pierwszy supermarket w 1957 roku czy sklepy dyskontowe z początku lat 80. XX wieku. Innowacje w kontekście franczyzowym można określić jako stopniowe lub regularne, które polegają głównie na ulepszeniach istniejących

procesów, codziennych operacji, programów redukujących koszty, efektywniejszych procesów logistycznych<sup>8</sup>.

Innowacje w powiązaniach franczyzowych związane są z implementowaniem nowego konceptu, produktu bądź usługi i mają na celu poprawienie relacji systemu franczyzowego z jego ostatecznymi klientami. Natomiast innowacje związane z organizacją sieci służą poprawianiu relacji: franczyzodawca–franczyzobiorcy. Jest to podejście mające podwójny charakter w odniesieniu do konsumentów, jak i biorców, ponieważ franczyzodawca ma dwa rodzaje klientów: ostatecznych konsumentów i franczyzobiorców systemu.

Z analizy innowacji w sieciach franczyzowych wynika, że przy mniejszej standaryzacji systemu franczyzodawca może korzystać z wiedzy i doświadczenia biorcy, lecz traci pełną kontrolę nad jakością systemu. Można wdrażać to w powiązaniach franczyzowych, których kluczowym aspektem dla kreowania innowacji jest znajomość uwarunkowań lokalnego rynku. Franczyzodawcy muszą umieć zbalansować idee innowacji produktowych i pozostałych kreowanych przez biorców, by zachowywać jednolitość standardów i wizerunku całego systemu.

Na zakończenie należy zaznaczyć, że tworząc kompleksowe rozwiązania i dostarczając innowacyjne koncepty dla konsumentów, przedsiębiorstwa franczyzowe mogą osiągnąć sposobność kreowania potrzeb i preferencji klientów, co w konsekwencji może prowadzić do wzrostu przewagi konkurencyjnej tych systemów, a jedną z dróg tworzenia przewagi konkurencyjnej dla systemów franczyzowych są właśnie innowacje.

## Literatura

- Azevedo P.F., *Allocation of authority in franchise chains*, Texttos para Diiscussão, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas FGV-EESP, nr 262, 2010
- Bradach J.L., *Using the plural form in the management of retail chains*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42  
<http://www.dfv-franchise.de>  
<http://www.eff-franchise.com>
- Kaufmann P.J., Dant R.P., *Multi-unit franchising: Growth and management issues*, „Journal of Business Venturing” 1996, Vol. 11, No. 5.
- Lewin-Solomons S.B., *Innovation and authority in franchise systems: An empirical exploration of the plural form*, „Journal paper N° J-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station”, Amos, Iowa 1999
- Liebmann H.P., Foscht T., Angerer T., *Innovation in retailing: Gradual or radical innovations of business*, The European Retail Digest, 37/2003
- Mendelsohn M., *Franchising law*, Richmond Law & Tax, Ltd. 2005

---

<sup>8</sup> H.P. Liebmann, T. Foscht, T. Angerer, *Innovation in Retailing: Gradual or radical innovations of business*, „The European Retail Digest” 2003, Vol. 37, s. 55–60.

- Perrigot R., Martinez-Ribes L., *Innovation in franchising. Some illustrations from the French franchising chains*, 7<sup>th</sup> International Congress, Marketing Trends, Italy 2008
- Pokorska B., *Franchising w Polsce – stan i kierunki rozwoju*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000
- Sundbo J., Johnston R., Mattsson J., Millett B., *Innovation in service internationalization: The crucial role of the franpreneur*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, Vol. 13, No. 3.
- Van de Ven A.H., Polley D., Garud R., Venkatraman S., *The innovation journey*, Oxford University Press, New York 1999.
- Ziółkowska M.J., *Franchyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.

