

STUDIA I PRACE

Kolegium
Zarządzania
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 145

STUDIA I PRACE

Kolegium
Zarządzania
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 145



SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

**SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH
„STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”**

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący
dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Janusz Ostaszewski
prof. dr hab. Wojciech Pacho
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek
prof. dr hab. Teresa Słaby
prof. dr hab. Marian Żukowski

Redakcja językowa

Julia Konkołowicz-Pniewska

Redakcja statystyczna

Tomasz Michalski

Redakcja tematyczna

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)
Wojciech Pacho (Ekonomia)
Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Sekretarz redakcji

Anna Karpińska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015

ISSN 1234-8872

Czasopismo ukazuje się w wersji papierowej (jest to wersja pierwotna) i elektronicznej

Nakład 270 egz.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl, e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt okładki

Małgorzata Przestrzelska

Aktualizacja okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

Zamówienie 6/I/16

Marta Joanna Ziółkowska
Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wykorzystywanie innowacji w organizacjach sieciowych na przykładzie franczyzy

Streszczenie

W artykule poruszono problematykę innowacyjności w organizacjach sieciowych ze szczególnym uwzględnieniem powiązań franczyzowych. Przeanalizowano znaczenie, uwarunkowania oraz stopień innowacyjności przedsiębiorstw będących uczestnikami franczyzy. W dalszej części dokonano analizy stopnia rozwoju sieci franczyzowych w Polsce, biorąc pod uwagę dane ilościowe o franczyzie w Polsce i strukturę rynku franczyzy. Zaprezentowano także kategorie innowacji wykorzystywanych we franczyzie oraz istotę cech innowacyjności sieci franczyzowych wraz ze wskazaniem praktycznych przykładów implementacji innowacji w powiązaniach franczyzowych. Ponadto przedstawiono genezę i aktywność implementowania oraz wykorzystywania innowacji we franczyzie na podstawie badań empirycznych. Na zakończenie przeanalizowano czynniki sprzyjające i ograniczające aktywność innowacyjną przedsiębiorstw wykorzystujących franczyzę.

Słowa kluczowe: franczyza, organizacje sieciowe, innowacje

1. Wprowadzenie

W globalnej gospodarce powiązania franczyzowe rozwijają się dynamicznie, pozwalając osiągać przewagi konkurencyjne i dokonywać ekspansji ogólnoswiatowej¹. We współczesnym świecie organizacje franczyzowe są obecne niemalże na wszystkich kontynentach oraz prawie we wszystkich dziedzinach gospodarki. Obecnie systemy franczyzowe muszą zmierzyć się z narastającymi trendami ekonomicznymi i rynkowymi, z rosnącą konkurencją, znacznym nasyceniem rynku produktami oraz usługami oferowanymi przez różne przedsiębiorstwa oraz sieci przedsiębiorstw. Sposobem dla organizacji franczyzowych, by sprostać tym zjawiskom, jest zróżnicowanie ofert w odniesieniu do konkurentów oraz precyzyjne ich dopasowanie do potrzeb klientów. Można tego dokonać, kreując i implementując innowacje. Powiązania franczyzowe oparte się w swej istocie na współpracy i współdziałaniu rynkowym niezależnych podmiotów gospodarczych, które wykorzystują tym samym możliwości rynkowe, zasoby i umiejętności partnerów powiązanych w sieć. Generują w ten sposób przewagę konkurencyjną. Systemy franczyzowe budują elastyczny potencjał rozwojowy dzięki tworzeniu sieci powiązań; tym samym zalicza się je do organizacji sieciowych.

W okresie globalnego spowolnienia gospodarczego powiązania franczyzowe znalazły się w obliczu kolejnych wyzwań. Czynniki te spowodowały w systemach franczyzowych zmiany, a także redefinicję współpracy na linii franczyzodawca – franczyzobiorcy. W przeciwieństwie do krajów Europy Zachodniej polskie sieci franczyzowe poradziły sobie w tym czasie bardzo dobrze. Sytuacja kryzysu gospodarczego przyczyniła się w Polsce do wzrostu zainteresowania i dalszego rozwoju powiązań franczyzowych. Był to też okres wdrażania innowacji w systemach oraz doprecyzowania warunków współpracy pomiędzy partnerami.

Problematyka innowacyjności w powiązaniach franczyzowych oraz wpływu innowacji jest zagadnieniem nowym w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Z uwagi na nowatorski charakter obszar ten nie dysponuje odpowiednim materiałem empirycznym – zaledwie dwie publikacje traktują o tej tematyce². W opisywanym

¹ M. Ziółkowska, *Kreowanie i wykorzystanie innowacji w powiązaniach franczyzowych w globalnej gospodarce*, w: *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie*, red. R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 281–290.

² M. Ziółkowska, *Innovativeness determinants of franchise organizations*, w: *Innovativeness determinants of network organisations in the knowledge economy*, red. B. Bojewska, Warsaw School of Economics Press, Warsaw 2014, s. 189–213; M. Ziółkowska, *Innowacyjność sieci franczyzowych*,

badaniu podjęto próbę określenia znaczenia, uwarunkowań oraz stopnia innowacyjności przedsiębiorstw, będących uczestnikami powiązań franczyzowych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza stopnia rozwoju sieci franczyzowych i ich innowacyjnego charakteru w Polsce wraz z określeniem cech innowacyjności sieci franczyzowych oraz wskazaniem przykładów innowacji w przedsiębiorstwach franczyzowych.

2. Deskrypcja innowacyjności polskiego rynku franczyzy

Pierwszym argumentem przemawiającym za innowacyjnym charakterem sieci franczyzowych w Polsce jest ich okres stosowania na rynku, stanowiący swoistą nowość. Działalność systemów franczyzowych w polskiej gospodarce kapitalistycznej nie przekracza 25 lat. W latach 90. XX w. funkcjonowało zaledwie kilkadziesiąt takich sieci (systemów franczyzowych)³. W kolejnych latach ich liczba wzrastała dynamicznie i nadal obserwuje się zastosowanie franczyzy w coraz to nowych przedsiębiorstwach, działających w różnych branżach. Franczyza jest pojmowana jako innowacyjna forma budowania kanału dystrybucji dla przedsiębiorstwa, które pierwszy raz ją implementuje w swojej działalności gospodarczej. Forma ta stanowi innowacyjną drogę rozwoju także dla przedsiębiorcy, który przyłącza się do systemu franczyzowego.

Drugą cechą o charakterze innowacyjnym franczyzy jest jej odporność na negatywne skutki kryzysu gospodarczego. Z punktu widzenia przedsiębiorstw, a w szczególności kluczowych dla gospodarki małych firm, franczyza stała się modelem biznesu zapewniającym zmniejszone ryzyko funkcjonowania całkowicie niezależnego przedsiębiorstwa. Franczyza zapewnia bowiem franczyzobiorcom parasol znanej marki oraz sprawdzonej w praktyce koncepcji prowadzenia biznesu. Wykorzystywane są w ten sposób korzyści i efekty skali, które uzyskuje się, funkcjonując w powiązaniu franczyzowym.

Z drugiej strony franczyza stała się korzystnym kanałem dystrybucji dla franczyzodawców. W okresie spowolnienia gospodarczego wykorzystali oni powiązania z biorcami dla realizacji strategii ekspansji rynkowej. Pozwalając biorcom na otwieranie jednostek franczyzowych (zgodnie z założeniami franczyzy finansowanych

w: *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Bojewska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 329–372.

³ M. Ziółkowska, *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 22–23.

przez franczyzobiorców), uzyskali dywersyfikację ryzyka oraz ograniczenie poziomu inwestycji w sieć placówek własnych.

We franczyzie ponadto osiąga się dodatkowe korzyści finansowe, uzyskując efekty skali, większe możliwości korzystania z uczestnictwa w akcjach promocyjnych dostawcy (gratisowe produkty dla klientów), większe możliwości wynegocjowania odroczonej terminowości płatności za towary i usługi, co ma często kluczowe znaczenie dla utrzymania płynności finansowej jednostek. Dodatkowo w opisywanym powiązaniu następuje zmniejszenie kosztów logistycznych, a mianowicie uzyskuje się obniżone koszty transportu przy większej liczbie odbiorców w postaci placówek franczyzowych, odpowiednią częstotliwość dostaw czy konsygnację towaru, gdy towar jest własnością dawcy i jest przez niego zarządzany, natomiast oferowany w jednostkach franczyzowych.

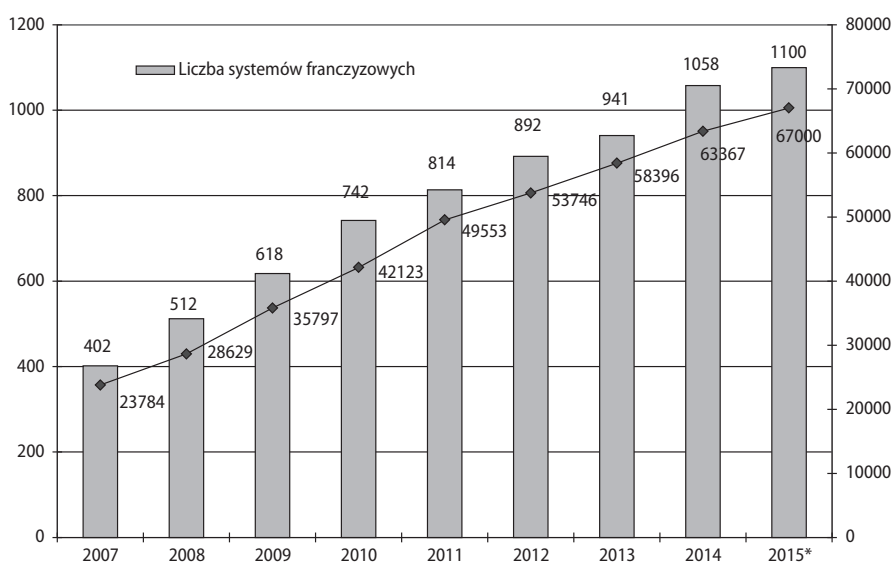
Kolejną innowacyjną cechą franczyzy jest współpraca potencjalnych konkurentów. Samodzielnie prowadzone przedsiębiorstwa, stanowiące niezależny prawnie i finansowo podmiot gospodarczy, działające w jednej branży konkurują ze sobą. W przypadku franczyzy jest natomiast inaczej – przedsiębiorstwa współpracują nie tylko z franczyzodawcą, lecz także z innymi biorcami, realizując zobowiązania wynikające z podpisanej z franczyzodawcą umowy oraz reprezentując jedną markę w walce o klienta z przedsiębiorstwami spoza sieci (powiązania horyzontalne). Innowacyjność polega w tej kwestii zatem na przekazywaniu w ramach sieci (wewnątrz systemu), wśród prawnie i finansowo niezależnych przedsiębiorstw, wiedzy i doświadczenia, które stanowią strzeżone *know-how* twórców systemu, a tym samym powiązanie franczyzowe sprzyja również rozpowszechnianiu innowacji.

Formę współpracy przedsiębiorców w ramach franczyzy można zaliczyć do kategorii innowacji organizacyjnych. Polega ona na niezależności franczyzobiorców i wpływa pozytywnie na efektywność działalności jednostek. Przedsiębiorcy tworzący sieć mają większą motywację do działania i osiągania sukcesu. Franczyzobiorcy są odpowiedzialni za posiadaną jednostkę i korzystają z *know-how* dawcy, by osiągnąć korzystne wyniki finansowe. Wiele sieci franczyzowych wykorzystuje innowacje w prowadzeniu działalności wewnątrz systemu franczyzowego. W dalszej części opracowania zostaną one przedstawione na podstawie wyników badań empirycznych.

3. Charakterystyka polskiego rynku powiązań franczyzowych

Od 2013 r. w Polsce spada liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych przez osoby fizyczne (do 9 zatrudnionych) oraz spółek (50 i więcej pracujących)⁴, jednak nie dotyczy to przedsiębiorstw franczyzowych – zarówno twórców sieci (franczyzodawców), jak i franczyzobiorców. Wygląda na to, co już wspomniano wcześniej, że w dobie spowolnienia gospodarczego przedsiębiorcy wolą wdrażać sprawdzone pomysły, niż ryzykować fiaskiem realizacji własnych, nieprzetestowanych w praktyce koncepcji. Od początku funkcjonowania współczesnych systemów franczyzowych (rysunek 1) w Polsce wzrasta liczba powiązań franczyzowych, a liczba nowych powstających z roku na rok przewyższa liczbę kończących działalność w ramach franczyzy. W okresie spowolnienia gospodarczego wyraźnie widać wzrost tempa tworzenia nowych jednostek franczyzowych.

Rysunek 1. Liczba sieci i jednostek franczyzowych w Polsce w latach 2007–2015



* prognoza

Zródło: dane firmy Profit System Sp. z o.o., marzec 2015 r.

⁴ Szerzej: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2014 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2015, s. 29–32.

Od 2007 r., a więc od pierwszych symptomów spowolnienia gospodarczego, można zaobserwować rosnącą dynamikę rozwoju systemów franczyzowych w Polsce. Ich liczba zwiększała się rok do roku. W latach 2007–2010 zaobserwowano ponad 20-procentowy wzrost liczby systemów franczyzowych rok do roku. Natomiast, odnosząc się do dynamiki wzrostu liczby jednostek franczyzowych, należy zaznaczyć, że w latach 2008–2011 dynamika wzrostu wahała się w przedziale 17–25% rok do roku. W kolejnych latach wzrosty te były niższe i oscylowały w granicach do 10% zarówno w przypadku sieci, jak i jednostek. Pod koniec 2014 r. na polskim rynku funkcjonowało około 1058 systemów franczyzowych, a liczba placówek franczyzowych oscylowała w okolicach 63,3 tys. jednostek.

W ostatnich latach znacznie zmniejszyła się liczba systemów, w których nastąpił wzrost liczby nowych jednostek franczyzowych⁵. W 2013 r. było ich 415, czyli 44,1%, a w 2012 r. blisko 55%, podobnie rok wcześniej. Nieznacznie – o około 0,5 pkt. proc. – zwiększył się udział dawców licencji, których sieci zmniejszyły się pod względem liczebności jednostek franczyzobiorców. W związku z tym odnotowano rekordowy udział franczyzodawców, którzy mieli tyle samo punktów biorców licencji co rok wcześniej – było ich 310, czyli blisko 33% (około 23% w 2012 r.). Dane te wskazują na spowolnienie tempa wzrostu ekspansji rynkowej systemów franczyzowych.

W 2013 r. na pozycję lidera rynku franczyzy pod względem liczby systemów wysunęła się gastronomia (tabela 1). Konceptów tej branży było na koniec badanego okresu 146, po wzroście o 11 konceptów w odniesieniu do roku 2012. Od 2002 r. w największym stopniu na liczbę sieci wpływa branża odzież i obuwie, w której liczba systemów w 2013 r. zwiększyła się o 1 do 141.

Na skumulowaną liczbę placówek franczyzowych niezmiennie przeważający wpływ miała branża artykuły spożywcze i przemysłowe. Było ich na koniec 2013 r. 29 649, po wzroście o 3403 jednostki, czyli o 13,0% w stosunku do roku 2012. Następnie najwięcej jednostek biorców licencji i największy wzrost odnotowano w przypadku grupy systemów AGD, RTV, IT i telekomunikacja – 4767 po zmianie o 356 sklepów.

W 2013 r., w przeciwieństwie do dwóch poprzednich lat, zwiększyła się średnia wysokość inwestycji netto w placówkę franczyzobiorcy. Wyniosła 626,9 tys. PLN netto, czyli o 106,2 tys. PLN więcej niż w 2012 r. (20,4%). Tak duża zmiana wynika z rozwoju poprzez franczyzę przedsiębiorstw z branży hotelarstwo, które rozpoczęły działalność na polskim rynku i zostały dołączone do zestawienia. Analizując dane z wyłączeniem podbranży hotelarstwo, odnotowano spadek o 4,1 tys. PLN do 158,1 tys. PLN netto. Średnia kwota inwestycji w sektorze usług zwiększyła się o 195,3 tys. PLN do 1 033,4 tys. PLN netto (23,3%). Natomiast dynamika zagregowanych

⁵ Dane firmy Profit System Sp. z o.o., listopad 2014 r.

przychodów netto placówek franczyzowych wyniosła 12,7% w 2013 r. w odniesieniu do roku poprzedniego (bez hotelarstwa). We wszystkich placówkach franczyzowych w 2013 r. zatrudnionych było blisko 330 tys. pracowników.

Tabela 1. Struktura rynku franczyzy w Polsce w 2013 r.

Branża	Liczba systemów	Liczba jednostek	Średnia kwota netto, jaką zainwestował franczyzobiorca (w tys. PLN)	Średnie przychody netto w jednostce franczyzowej (w tys. PLN)	Zatrudnienie
Handel	484	46 307	211,05	173,92	266 877
Odzież i obuwie	141	3 508	166,46	88,80	12 348
Art. dziecięce	14	498	91,54	56,44	1 499
Art. spożywcze i przemysłowe	140	29 649	174,85	298,08	194 794
Art. sportowe	14	537	145,40	39,25	1 869
Art. dla domu i ogrodu	50	2 078	182,98	143,02	11 096
AGD/RTV, IT, telekomunikacja	39	4 767	40,20	40,83	19 163
Kosmetyki, biżuteria i upominki	50	1 904	118,60	43,73	5 445
Apteki i art. zdrowotne	25	2 217	187,44	79,13	8 668
Stacje benzynowe	11	1 149	2 473,50	1 102,20	11 995
Usługi	457	12 089	1 033,37*	58,40**	60 610
Gastronomia	146	2 230	204,19	70,54	15 992
Usługi dla klientów indywidualnych	67	4 009	86,66	104,50	19 604
Uroda i fitness	54	1 359	106,48	47,68	11 035
Edukacja	68	1 639	26,43	20,44	6 818
Finanse i bankowość	20	1 065	16,17	43,25	2 162
Usługi dla biznesu i internet	33	582	41,64	33,90	1 216
Doradztwo prawne i gospodarcze	19	397	32,47	39,67	1 032
Turystyka	27	450	17 587,00***	68,29**	1 269
Nieruchomości	23	358	44,60	45,85	1 482
Razem	941	58 396	626,92****	113,79**	327 487

* usługi bez branży hotelarstwo to 105,73; ** hotelarstwo b.d.; ***turystyka bez branży hotelarstwo to 38,56; ****razem bez branży hotelarstwo 158,12.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o franczyzie w Polsce 2014*, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2014.

4. Geneza i aktywność implementowania innowacji w powiązaniach franczyzowych

Generowanie i wdrażanie innowacji stanowi współcześnie kluczowy warunek przetrwania organizacji na konkurencyjnym rynku⁶. Tempo implementowania nowych pomysłów, koncepcji i wynalazków jest funkcją zdolności organizacji do kreowania wiedzy. Dla analizy innowacyjności organizacji franczyzowych istotne znaczenie ma charakterystyka motywów implementowania innowacji. Należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa franczyzowe ogółem wprowadzają innowacje w celach: poprawy jakości produktów (53% ogółu respondentów), wykorzystania nowych kanałów sprzedaży i form komunikacji (46%), zwiększenia asortymentu produktów (44%), otwarcia nowych rynków lub zwiększenia udziału w rynku (43%) – tabela 2.

Tabela 2. Motywy wprowadzania innowacji w organizacjach franczyzowych (w %)

Motyw	Ogółem	Przedsiębiorstwo		Sektor działalności	
		franczyzodawcy	franczyzobiorcy	handel	usługi
Poprawa jakości produktów	53	45	59	46	57
Zwiększenie asortymentu produktów	44	39	47	58	32
Otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału w rynku	43	48	40	35	47
Obniżka kosztów materiałowych	31	37	26	27	36
Zmniejszenie szkodliwości dla środowiska	9	10	8	8	10
Wypełnienie przepisów, norm lub standardów	18	18	19	21	16
Nowe kanały sprzedaży i formy komunikacji	46	51	42	45	44

Źródło: badanie empiryczne Zakładu (d. Katedry) Zarządzania Przedsiębiorstwem IZ KZiF SGH, Warszawa 2013. Z uwagi na specyfikę powiązań franczyzowych badanie zostało przeprowadzone na podstawie przygotowanej na potrzeby badania bazy firm franczyzowych zawierającej dane 370 firm w Polsce. Zrealizowano 121 wywiadów bezpośrednich z przedsiębiorstwami franczyzowymi – w tym 51 wywiadów z dawcami i 70 wywiadów z biorcami.

Warto również wskazać, że dla przedsiębiorstwa franczyzodawcy większe znaczenie miały: otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału w rynku (48%

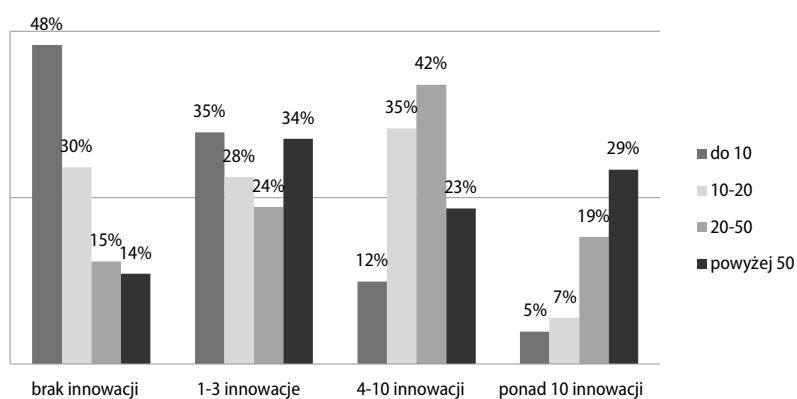
⁶ Szerzej innowacyjność powiązań franczyzowych została przeanalizowana w: M. Ziółkowska, *Innovativeness determinants of franchise organisations*, w: *Innovativeness...* op.cit., s. 189–213; M. Ziółkowska, *Innowacyjność sieci franczyzowych*, w: *Innowacyjność...* op.cit., s. 329–372.

wskazań dawców) oraz nowe kanały sprzedaży i formy komunikacji (51%). Kategorie te wynikają z istoty franczyzy, implikując znaczenie, dla którego przedsiębiorstwa realizują strategię rozwoju poprzez franczyzę. Z tego powodu wskazania dawców, we wspomnianych kategoriach odpowiedzi, były częstsze niż biorców.

Natomiast uczestnicy sieci, franczyzobiorcy, wskazywali częściej na kategorie związane z produktem i asortymentem jako motywy wdrażania innowacji. Ma to związek z charakterystyką powiązania franczyzowego i tym, jakie czynniki są istotne dla biorcy w powiązaniu franczyzowym. Dla franczyzobiorców znaczenie ma oferowanie jak największej gamy produktów i usług, w pełni zaspokajających potrzeby klientów. W przedsiębiorstwach franczyzowych funkcjonujących w sektorze handlu większe znaczenie we wprowadzaniu innowacji ma zwiększanie asortymentu produktów (58% wskazań). Jest to czynnik istotny w handlu, w którym kreowanie i wdrażanie innowacji mają znaczenie, by zwiększać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki uwidoczniły natomiast, że w sektorze usług częściej wskazywane były: poprawa jakości produktów (57%), otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału w rynku (47%).

Kolejna obserwacja polegająca na badaniu zależności zachodzących pomiędzy wielkością sieci franczyzowej a jej aktywnością innowacyjną pozwala zauważyć, że prawie 50% ankietowanych należących do małych sieci deklaruje brak wdrożenia jakichkolwiek innowacji w sieci (rysunek 2).

Rysunek 2. Wielkość sieci a aktywność innowacyjna sieci franczyzowych



Źródło: Badanie empiryczne Zakładu (d. Katedry) Zarządzania Przedsiębiorstwem IZ KZiF SGH, Warszawa 2013.

Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że zdecydowanie lepiej, z uwagi na brak wdrożeń, wypadają większe sieci z więcej niż 20 uczestnikami (odpowiednio 15% i 14%). Wdrożenie do 3 innowacji deklarują najczęściej przedstawiciele najmniejszych i największych sieci (odpowiednio 35% i 34%). Wdrożenie średniej liczby innowacji (4–10 innowacji) najczęściej wskazywali respondenci reprezentujący sieci średniej wielkości (20–50 uczestników – 42%). Interesujący jest fakt, że najwięcej odpowiedzi w kategorii wdrożenia ponad 10 innowacji udzielili reprezentanci dużych przedsiębiorstw (29%). Podsumowując: małe sieci rzadziej wdrażają jakiegokolwiek innowacje, jeżeli już uda się je zrealizować, to są one nieliczne (do 3). Generalnie można stwierdzić, że wraz ze wzrostem wielkości sieci wzrasta deklarowana częstotliwość dokonanych wdrożeń, co wiąże się przede wszystkim z większym zasięgiem działania sieci oraz liczbą jej klientów.

5. Pochodzenie i rodzaje innowacji w systemach franczyzowych

Ogólnie można stwierdzić, że więcej innowacji jest implementowanych przez franczyzodawców – koordynatorów sieci. To te przedsiębiorstwa przedstawiają, kreują, tworzą, rozwijają i rozprzestrzeniają concept systemu franczyzowego oraz unikalne *know-how*. Dzieje się tak, ponieważ franczyzodawca jest inicjatorem, twórcą i organizatorem systemu franczyzowego. Pomimo to część innowacji wewnątrz systemów franczyzowych pochodzi od franczyzobiorców. Innowacje te mogą pojawiać się dlatego, iż franczyzodawcy implementują concept 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 mają bezpośrednie informacje zwrotne od odbiorców, dotyczące oferty i sposobu jej dostarczenia do ostatecznego konsumenta. Ponadto, tworząc jednostki franczyzowe, franczyzobiorcy adaptują concept na lokalnych rynkach, wykorzystując miejscowe uwarunkowania oraz znajomość preferencji klientów. W ostatnich latach pojawiło się wśród badaczy pojęcie „frantrepreneur” – franczyzowego przedsiębiorcy, który kreuje procesy innowacyjne, adaptując standardowe concepty franczyzowe w taki sposób, by spełniły lokalne uwarunkowania rynku⁷. Przedsiębiorcy ci mogą odgrywać istotną rolę we wdrażaniu innowacji w systemach franczyzowych. W swej

⁷ J. Sundbo, R. Johnston, J. Mattsson, B. Millett, *Innovation in service internationalization: the crucial role of the frantrepreneur*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, 13(3), s. 247–267.

istocie innowacje są kompleksowym procesem opartym na współpracy, w którym francyzodawca może rozwijać ideę i wprowadzić ją w systemie, lecz jej powodzenie w dużej mierze zależy od francyzobiorców i informacji zwrotnej od konsumentów⁸.

Natomiast w innowacyjnych francyzowych sieciach francyzobiorcy aktywnie uczestniczą w rozwoju systemu francyzowego, ale wynika to także ze specyfiki samego systemu francyzowego. Nie jest tutaj konieczny tak wysoki poziom standaryzacji, jak w przypadku klasycznego powiązania francyzowego. Jakość obsługi klienta i produkt muszą zaspokajać oczekiwania klientów w danej jednostce, lecz mogą różnić się między jednostkami wewnątrz tego samego systemu. Cecha systemu, którego podstawą jest zaspokajanie potrzeb lokalnych klientów w poszczególnych jednostkach, implikuje fakt, że biorcy mają prawo do oferowania oraz 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.

Istotne znaczenie dla analizy innowacyjności powiązań francyzowych ma także badanie źródeł innowacji w tych przedsiębiorstwach (tabela 3). Zarówno francyzodawcy, jak i francyzobiorcy najczęściej wskazywali potrzeby klientów jako źródło innowacji – odpowiednio 61% i 72% wskazań; to interesujący i pozytywny wynik. W dalszej analizie wyróżniono kolejne źródła innowacji wskazywane przez dawców i biorców – były to kontakty z przedsiębiorstwami wewnątrz sieci – 38% i 42% odpowiedzi. Natomiast źródłem wskazywanym jako drugim najistotniejszy dla francyzodawców są pracownicy i kierownictwo firmy (40%). Ma to znaczenie, ponieważ to francyzodawca jest organizatorem i koordynatorem sieci, a więc to jego pracownicy są zaangażowani w kreowanie i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie, a także całym systemie francyzowym. Natomiast francyzobiorcy wskazywali znacznie częściej na konkurencję jako źródło innowacji w przedsiębiorstwie (47%).

Zwraca uwagę w tym zakresie fakt, że własna komórka badawczo-rozwojowa została wskazana zaledwie przez 14% dawców i 4% biorców. Badania pokazały również, że współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi odgrywa rolę zaledwie wśród 7% dawców i 4% biorców. Wynika z tego fakt, iż korzystanie z wiedzy i doświadczenia specjalistycznych podmiotów jest rzadko wykorzystywane we franczyzie. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że istnieje także szerokie pole do większego wykorzystania kontaktów z przedsiębiorstwami wewnątrz sieci do kreowania innowacji.

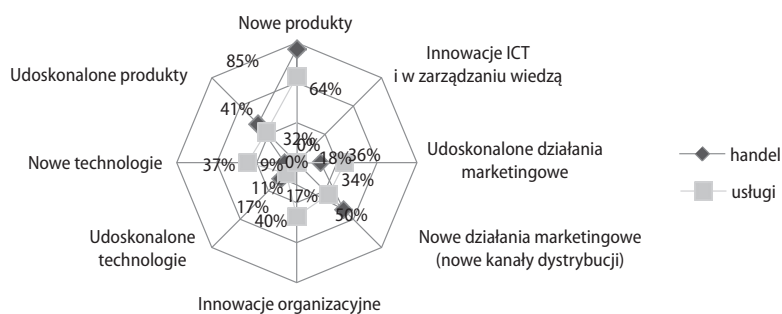
⁸ Szerzej: S.B. Lewin-Solomons, *Innovation and Authority in Franchise Systems: An Empirical Exploration of the Plural Form*, „Journal Paper” no. J-18005, Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station, Amos, Iowa 1999.

Tabela 3. Pochodzenie innowacji w przedsiębiorstwach franczyzowych (w %)

Źródło pochodzenia	Przedsiębiorstwo	
	franczyzodawcy	franczyzobiorcy
Własna komórka badawczo-rozwojowa	14	4
Kontakty z przedsiębiorstwami wewnątrz sieci	38	42
Kontakty z przedsiębiorstwami spoza sieci	20	21
Potrzeby klientów	61	72
Pracownicy i kierownictwo	40	24
Targi	10	7
Publikacje	13	9
Konkurencja	29	47
Współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi	7	4

Źródło: jak pod tab. 2.

Rysunek 3. Rodzaje innowacji wdrażanych w przedsiębiorstwach franczyzowych w handlu i usługach



Źródło: jak pod rys. 2.

Kolejny obszar zagadnień badawczych dotyczył rodzajów innowacji implementowanych w handlu i usługach (rysunek 3). Co ciekawe, nowe i udoskonalone produkty mają największe znaczenie dla podmiotów działających w handlu (odpowiednio 85% i 41%). Ponadto istotne znaczenie w handlu mają także nowe kanały dystrybucji (50%), tak by zwiększać liczbę punktów handlowych. Dla sfery usług również ważne są innowacje produktowe, natomiast większe znaczenie niż dla przedsiębiorstw działających w handlu mają innowacje organizacyjne (40%), nowe technologie (37%) i udoskonalone działania marketingowe (36%). Usługowe przedsiębiorstwa

franczyzowe opierają swoją pozycję konkurencyjną na innych kategoriach innowacji niż tylko na elementach związanych z produktem czy asortymentem. Wynika to ze specyfiki sektora usług i przedsiębiorstw franczyzowych funkcjonujących na rynku. Ich koncepcja działalności opiera się głównie na oferowaniu usług i produktów, a więc wymagana jest tutaj kompletna koncepcja biznesowa wraz ze szczegółowym, sprawdzonym w praktyce gospodarczej *know-how* franczyzodawcy. Natomiast handel we franczyzie w dużej mierze polega na oferowaniu produktów pod wspólną marką w jednolitych punktach sprzedaży.

Zwraca uwagę fakt, że innowacje ICT i w zarządzaniu wiedzą zupełnie nie są wykorzystywane w badanych powiązaniach franczyzowych. Nie są one istotnym czynnikiem budowania pozycji konkurencyjnej na rynku.

We franczyzie wykorzystuje się wszystkie rodzaje i kategorie innowacji, jakie występują w przedsiębiorstwach klasycznych. Analizując sieci franczyzowe na rynku, można wyróżnić przede wszystkim innowacje o charakterze produktowym, marketingowym, organizacyjnym i procesowym (tabela 4).

Tabela 4. Kategorie innowacji wykorzystywane we franczyzie

Kategoria innowacji	Charakterystyka	Przykłady
Produktowe	Nowy lub ulepszony produkt	• Big Mac
Marketingowe	Nowy lub ulepszony <i>design</i> produktu, opakowanie, promocja, cena, <i>product placement</i>	• Mobilna franczyza • Zarządzanie towarem w formie konsygnacji
Procesowe	Nowy lub ulepszony sposób produkcji, dostawy, technologii, wyposażenia, oprogramowania	• <i>Multi-unit franchising</i> • <i>Multi-concept franchising</i> • <i>Shop in shop</i>
Organizacyjne	Nowe lub ulepszone metody prowadzenia biznesu, organizacji pracy, relacji zewnętrznych	• Franczyza wiązana • Franczyza konwersyjna

Zródło: opracowanie własne.

Przykładami przedsiębiorstw różnych branż, w których występują innowacje produktowe, są między innymi: Dermatis, No+vello, Tansphere czy Tornado Pizza. Pierwsze trzy wymienione przedsiębiorstwa wprowadzają i rozpowszechniają innowacje związane z nowym lub ulepszonym produktem powiązanim ściśle z branżą kosmetyczną. Natomiast ostatni koncept oferuje popularną pizzę, lecz w nieco odmiennym kształcie, w rożku.

Innowacje marketingowe implementowane są przez choćby takie przedsiębiorstwa, jak: Coffe News, Bajart, PCDOC pogotowie komputerowe czy Steam Art. Jest to grupa systemów zróżnicowanych pod względem stosowanych rozwiązań innowacyjnych.

Przykładem jest firma PCDOC pogotowie komputerowe. To firma świadcząca pełne usługi związane głównie z naprawą komputerów i połączeń internetowych 7 dni w tygodniu 24h na dobę, a charakterystyczny strój i wyposażenie serwisanta przypominają atrybuty prawdziwego lekarza pogotowia.

Natomiast przedsiębiorstwa innowacyjne pod względem organizacyjnym to między innymi: World Seo, Świat Nieruchomości czy Print Terminal. Na przykład World Seo to sieć zajmująca się handlem bardzo zróżnicowanymi towarami przez internet. Działalność sieci oparta jest przede wszystkim na *dropshippingu* (logistycznej metodzie zarządzania towarem, w którym sprzedawca sam nie magazynuje towaru; kieruje zamówienia klientów do dystrybutora, który realizuje wysyłkę bezpośrednio do klienta).

Innowacyjne systemy franczyzowe w ujęciu procesowym to przede wszystkim sieci wykorzystujące *multi-unit* i *multi-concept* franchising. Formy te polegają na udzieleniu licencji franczyzowej obecnym biorcom tego samego systemu (*multi-unit*) lub biorcom innych systemów franczyzowych (*multi-concept*). Wykorzystują to przede wszystkim systemy o zakorzenionej pozycji na rynku polskim, pochodzące z zagranicy, między innymi: McDonald's i Subway. Ponadto innowacje procesowe to franczyza wiązana wykorzystywana w łączeniu w jednej lokalizacji dwóch franczyzowych marek. Przykładem są sieci stacji paliw, przy których występują gastronomiczne systemy franczyzowe czy nowoczesne formy pocztowe (Paczkomaty). Kolejnym przykładem jest franczyza w sklepie (*shop in shop*), polegająca na otwieraniu wysp systemu franczyzowego w sklepach multibrandowych.

Krótko scharakteryzowane przykłady pokazują, w jak różnym stopniu można implementować innowacje, a także wieloaspektowość ich wykorzystania w systemach franczyzowych, funkcjonujących w różnych branżach.

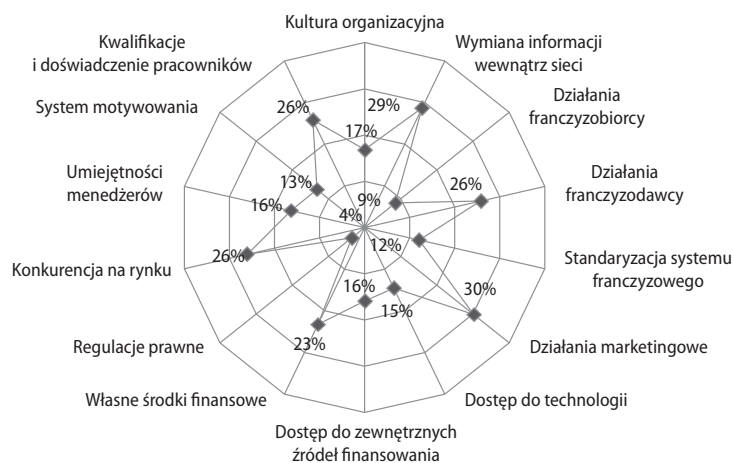
6. Czynniki sprzyjające i ograniczające aktywność innowacyjną w powiązaniach franczyzowych

Aktywność innowacyjna podmiotów franczyzowych uwarunkowana jest wieloma czynnikami, mającymi charakter sprzyjający lub ograniczający. Kolejnym elementem analizy badawczej było więc określenie czynników sprzyjających i ograniczających aktywność innowacyjną przedsiębiorstw oraz sieci franczyzowych. Sformułowano katalog czynników i poproszono respondentów o określenie, w jakim stopniu wymienione czynniki wpływają sprzyjająco lub ograniczająco na wdrażanie innowacji w organizacji. W całym badaniu wystandaryzowano szeroki katalog odpowiedzi, ale w analizie powiązań franczyzowych największe znaczenie poznawcze mają kate-

gorie odnoszące się bezpośrednio do franczyzy. Analizie podano jednak wszystkie kategorie, a w prezentacji wyników skupiono się na tych najistotniejszych.

W pierwszej kolejności dokonano analizy ogólnych odpowiedzi respondentów dotyczących czynników sprzyjających aktywności innowacyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw franczyzowych i sieci, w których funkcjonują (rysunek 4).

Rysunek 4. Czynniki sprzyjające aktywności innowacyjnej organizacji franczyzowych



Źródło: jak pod rys. 2.

Uzyskane wyniki uwidoczniły, że wśród firm franczyzowych najliczniej wskazywane były odpowiedzi: działania marketingowe (30%), wymiana informacji pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą (29%), kwalifikacje i doświadczenie pracowników (26%), konkurencja na rynku (26%) oraz działania franczyzodawcy (26%). Wyżej wymienione czynniki stanowią siłę napędową innowacji w przedsiębiorstwach franczyzowych. Zwraca uwagę w tym zakresie fakt, że działania franczyzobiorcy, jako czynnik sprzyjający innowacjom, zostały wskazane tylko w 9% odpowiedzi. Nie stanowią one więc bodźca sprzyjającego aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w powiązaniach franczyzowych w Polsce. Oznacza to, że respondenci nie uważają, iż biorcy mogą przyczynić się do kreowania innowacji w powiązaniu franczyzowym. Świadczy to o niedojrzałości polskiego rynku, a przede wszystkim o niedoprecyzowaniu relacji dawca–biorca. Doświadczenia zagraniczne wskazują na duże zainteresowanie dawców propozycjami zmian kreowanych przez biorców, z uwagi na ich bezpośredni kontakt z klientem.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że respondenci nie wskazali działań franczyzobiorcy jako czynnika stymulującego w znaczny sposób aktywność innowacyjną, zarówno przedsiębiorstwa franczyzowego, jak i sieci, w której funkcjonuje. Oznacza to, że badani uważają, iż biorca generalnie nie przyczynia się do kreowania innowacji w powiązaniu franczyzowym. Jest to wniosek, który zaskakuje poznawczo, gdyż, jak wspomniano, w krajach o zakorzenionej pozycji powiązań franczyzowych w gospodarce to właśnie biorcy stanowią siłę napędową realizacji strategii innowacji w systemie franczyzowym. Wynika to poniekąd ze specyfiki franczyzy, gdzie biorca otrzymuje gotową, wystandaryzowaną, koncepcję prowadzenia biznesu do realizacji we własnej jednostce franczyzowej. Jest więc codziennym realizatorem koncepcji dawcy, co pozwala mu dostrzec elementy wymagające udoskonalenia, a z drugiej strony ma bieżący kontakt z klientami i zna ich preferencje i potrzeby. Za granicą, w krajach o zakorzenionej pozycji powiązań franczyzowych, istotną rolę w kreowaniu innowacji w powiązaniu franczyzowym odgrywają właśnie franczyzobiorcy, to oni są twórcami i pomysłodawcami wielu nowoczesnych oraz nowych rozwiązań we franczyzie. Mają oni bieżący kontakt z klientem, a także mogą przyczynić się, konfrontując swoje doświadczenia ze znajomością systemu franczyzowego, do tworzenia nowych rozwiązań, produktów i technologii. Takie rozwiązania mogą być za aprobatą dawcy testowane w pojedynczej jednostce franczyzowej, a po pozytywnej weryfikacji implementowane do całego systemu franczyzowego.

Rysunek 5. Czynniki ograniczające aktywność innowacyjną przedsiębiorstw i sieci franczyzowych



Źródło: jak pod rys. 2.

Istotne również było rozpoznanie wag poszczególnych czynników ograniczających i ich wpływu na aktywność innowacyjną we franczyzie (rysunek 5).

W pierwszej kolejności respondenci wskazali przede wszystkim na takie czynniki ograniczające rozwój powiązań francyzowych, jak: regulacje prawne (32%), konkurencję na rynku (27%) i własne środki finansowe (27%). Konstatując, można stwierdzić, że ograniczeniem dla innowacji we franczyzie są przede wszystkim bariery prawne, konkurencja na rynku i niedobór kapitału niezbędnego do rozwoju.

7. Podsumowanie

Innowacje pełnią wielorakie funkcje we franczyzie. Z jednej strony wykorzystanie franczyzy staje się innowacją dla przedsiębiorstwa rozpoczynającego budowanie nowoczesnego kanału dystrybucji na podstawie opisywanego rodzaju powiązania. Z drugiej zaś strony innowacje odgrywają istotną rolę w powiązaniach francyzowych i dla przedsiębiorstw je kreujących. Innowacyjność powiązania francyzowego pozwala lepiej radzić sobie z konkurencją i budować pozycję konkurencyjną na rynku, co jest korzystne zarówno dla dawcy, jak i biorców.

Z zaprezentowanych wyników analizy wynika, iż innowacje odgrywają istotną rolę w systemach francyzowych, stanowiąc dla nich ważny element przyczyniający się do poprawy zakresu asortymentu i jakości oferowanych produktów, ale także kreują nowe kanały dystrybucji i formy komunikacji. Na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2007–2012 można stwierdzić, że we franczyzie najczęściej wdrożono zaledwie kilka innowacji. Jest więc to obszar, który należy stymulować we franczyzie, by przedsiębiorstwa funkcjonujące w powiązaniach francyzowych mogły wzmacniać swoją pozycję konkurencyjną na rynku. Uzyskane wyniki uwiarydliły, że zdecydowanie dominowały innowacje dotyczące nowych produktów i nowych działań marketingowych, które obejmują swym zasięgiem także rozwijanie nowych kanałów dystrybucji.

Reasumując uzyskane wyniki, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa francyzowe, wdrażając innowacje, kierują się motywami, które pozwalają firmom z tej branży na poprawę szerokości i jakości oferty produktowej. Ponadto uczestnicy powiązań francyzowych stawiają na nowe formy sprzedaży, wdrażając innowacje do swoich przedsiębiorstw, co niewątpliwie przyczynia się do poprawy ich pozycji konkurencyjnej. Czego dowodzi również fakt, iż wdrażając innowacje, przedsiębiorstwa francyzowe wskazują na korzyści z ich implementacji, pozwalające na poprawę znajomości i wizerunku marki systemu francyzowego, udziału w rynku oraz jakości produktów oferowanych w sieciach francyzowych jako efekt wdrażania innowacji.

Podjęmując analizę należy zaznaczyć, że wśród źródeł innowacji przedsiębiorstwa franczyzowe wymieniają głównie potrzeby klientów, a przyjęte założenia w obszarach badawczych wskazywały na kontakty wewnątrz sieci franczyzowej jako genezę procesu kreowania innowacji. Należy wspomnieć, iż odpowiadając na pytanie dotyczące czynników sprzyjających aktywności innowacyjnej, respondenci licznie wskazali na wymianę informacji pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcami jako bodziec przyczyniający się do stymulowania i realizacji aktywności innowacyjnej. Wyniki uzyskanych danych pozwalają wysnuć wnioski, że generalnie w zakresie innowacji we franczyzie najważniejsze są potrzeby klientów oraz wymiana informacji przepływająca od franczyzodawcy – organizatora sieci do franczyzobiorcy – uczestnika sieci. Wykorzystywana w sieciach funkcjonujących na rynkach zagranicznych, w krajach o wysokim stopniu rozwoju powiązań franczyzowych, szeroka wymiana wiedzy pomiędzy wszystkimi uczestnikami sieci, w ujęciu horyzontalnym, nie stanowi jeszcze dla polskich przedsiębiorstw bodźca do kreowania i wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach i systemach franczyzowych. Przedsiębiorstwa franczyzowe źródła wdrażania nowoczesnych rozwiązań widzą głównie w potrzebach klientów, natomiast nie doceniają roli, jaką mogą tutaj odegrać kontakty z przedsiębiorstwami wewnątrz sieci, zarówno o charakterze horyzontalnym i wertykalnym. Synergia wiedzy uczestników powiązania franczyzowego mogłaby się przyczynić do kreowania pozycji konkurencyjnej całego systemu franczyzowego i wszystkich uczestników tego powiązania. W przyszłości systemy franczyzowe w Polsce będą starały się w dużej mierze bazować na modelu otwartych innowacji (*open learning networks*), co będzie stymulowało wymianę informacji, wiedzy i doświadczeń pomiędzy uczestnikami sieci, a tym samym przyczyniało się do budowania przewag konkurencyjnych. Biorcy staną się więc cennym źródłem informacji o możliwych innowacyjnych rozwiązaniach gotowych do implementowania w systemach, a ich doświadczenia będą mogły być dyskontowane w całym systemie.

Obserwacja zależności zachodzących w systemach franczyzowych w zakresie działalności innowacyjnej pozwala wysnuć wnioski ogólne, że głównym celem przedsiębiorstw w obecnej gospodarce jest tworzenie przewag konkurencyjnych, by osiągać lepszą pozycję konkurencyjną niż inne przedsiębiorstwa, systemy franczyzowe lub sieci. W tym celu najlepszym działaniem jest łączenie w sieć dwóch lub więcej systemów franczyzowych po to, by stworzyć przewagę konkurencyjną, osiągając efekt synergii bazujący na indywidualnie wypracowanych koncepcjach i doświadczeniach biznesowych. Przykładem takich działań w Polsce jest współpraca sieci restauracji szybkiej obsługi McDonald's, systemu dyskontowego Carrefour i stacji paliw BP (franczyza wiązana).

Na zakończenie koniecznie należy wspomnieć, że pojęcia innowacji w sieciach franczyzowych nie należy wiązać z nagłymi lub fundamentalnymi innowacjami implikującymi transformację w systemach franczyzowych. Tak znaczących jak na przykład nowa koncepcja komercyjna – pierwszy supermarket w 1957 r. czy sklepy dyskontowe z początku lat 80. XX wieku. Innowacje w kontekście franczyzowym można określić jako stopniowe innowacje lub regularne unowocześnienia, polegające głównie na ulepszeniach istniejących procesów, codziennych operacji, na programach redukujących koszty, na efektywniejszych procesach logistycznych⁹. Trudno znaleźć rewolucyjne rozwiązania innowacyjne związane z systemami franczyzowymi, co wynika z charakteru powiązań franczyzowych. Innowacje we franczyzie można nazwać innowacjami usprawniającymi, mającymi charakter ewolucyjny. Zdecydowanie rzadziej innowacje wdrażane w systemach franczyzowych lub w przedsiębiorstwach rozpoczynających działalność franczyzową określane są radykalnymi, stanowiąc źródło zasadniczych zmian w organizacji i charakteryzując się wysokim stopniem nowości. Innowacje w powiązaniach franczyzowych są często implementowane na dany rynek z innych krajów lub z innych „niefranczyzowych” sieci lub z innych branż gospodarki.

Reasumując implikacje praktyczne, należy zaznaczyć, że w przyszłości franczyzodawcy powinni szukać nowych konceptów, ofert produktowych, sposobów świadczenia usług i implementować zmiany w fazie tworzenia, organizowania i testowania systemu franczyzowego, a nie podczas funkcjonowania powiązania franczyzowego, ponieważ franczyzobiorcom trudno jest adaptować się do zmian zachodzących w systemach franczyzowych podczas trwania współpracy dawca–biorca. Dotyczy to zwłaszcza radykalnych zmian i procesów dotyczących zasad funkcjonowania systemu franczyzowego. Łatwiej jest potencjalnym biorcom wejść do nowego systemu i wykorzystywać innowacje niż w trakcie współpracy franczyzowej wdrażać radykalne zmiany. Zarządzanie innowacjami w sieci franczyzowej może być trudne w momencie, gdy sieć już istnieje. Z istoty franczyzy wynika bowiem, iż franczyzobiorca jest niezależnym podmiotem zobowiązany prowadzić jednostkę franczyzową zgodnie z wytycznymi dawcy, a te wytyczne i zasady przedstawione są na początku współpracy dawca–biorca. Potem trudniej jest wprowadzać zmiany wewnątrz systemu franczyzowego. Należy wtedy aktualizować podręcznik operacyjny, a i tak zmiany mogą spotkać się z oporem biorców, a tym samym z ograniczonym efektem wprowadzania innowacji. Z jednej strony dawcy muszą kreować innowacje i wdrażać je w systemie, a z drugiej muszą przekonać biorców, co do słuszności nowych idei. Gdy

⁹ H.P. Liebmann, T. Foscht, T. Angerer, *Innovation in Retailing: Gradual or radical innovations of business*, „The European Retail Digest” 2003, 37, s. 55–60.

implementacja wymaga od biorców zaangażowania zasobów, by zmodernizować jednostkę lub wprowadzić zmiany narzucone przez dawcę, istotne znaczenie dla dawcy ma posiadanie jednostek własnych, które mogą służyć jako placówki testujące innowacje franczyzodawcy oraz badać reakcję konsumentów na ich zastosowanie.

Bibliografia

1. *Innovativeness determinants of network organisations in the knowledge economy*, red. B. Bojewska, Warsaw School of Economics Press, Warsaw 2014.
2. *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Bojewska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
3. Lewin-Solomons S.B., *Innovation and Authority in Franchise Systems: An Empirical Exploration of the Plural Form*, „Journal Paper”, no J-18005, Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station, Amos, Iowa 1999.
4. Liebmann H.P., Foscht T., Angerer T., *Innovation in Retailing: Gradual or radical innovations of business*, „The European Retail Digest” 2003, 37.
5. *Raport o franczyzie w Polsce 2014*, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2014.
6. Sundbo J., Johnston R., Mattsson J., Millett B., *Innovation in service internationalization: the crucial role of the franchisee*, „Entrepreneurship and Regional Development” 2001, 13(3).
7. Ziółkowska M., *Franczyza – nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa 2010.
8. Ziółkowska M., *Kreowanie i wykorzystanie innowacji w powiązaniach franczyzowych w globalnej gospodarce*, w: *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie*, red. R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
9. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2014 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2015.

Innovation in Network Organisations Exemplified by Franchise

Summary

The study discusses the question of innovativeness in network organisations with a particular focus on franchise relations. It analyses the meaning, determinants and

the degree of innovativeness of companies participating in franchising. The next part makes an analysis of the level of development of franchise networks in Poland, with a particular focus on the quantitative data on franchising in Poland and the structure of the franchising market. It also presents different categories of innovations used in franchising as well as the idea of innovation features of franchising networks together with the indication of practical examples of innovation implementation in franchising relations. Besides, it presents the origin and activeness of implementation and use of innovation in franchising based on empirical research. In conclusion, it analyses the factors in favour of innovations or those limiting innovation activities of companies which make use of franchising.

Keywords: franchise, network organisations, innovations
