

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

mgr Dariusz Piesio

**EWOLUCJA SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH
W POLSCE**

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Promotor

Prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Recenzenci:

Prof. dr hab. Marek Ćwiklicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz

Szkoła Główna Handlowa

Warszawa 2018

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie.....	2
2. Problem, pytania, przypuszczenia i cele badawcze.....	4
3. Metodyka badań własnych.....	9
4. Wyniki badań.....	15
5. Ograniczenia i kierunki dalszych badań.....	22
6. Struktura pracy.....	25
7. Wybrane pozycje literaturowe.....	29
8. Bibliografia streszczenia	43

1. Wprowadzenie

Franchising¹ zajmuje ważne miejsce w gospodarce światowej. Ocenia się, że w 71 krajach funkcjonowało ponad 40 tysięcy sieci franchisingowych posiadających ponad 3 miliony jednostek tworzących ponad 25 milionów miejsc pracy i generujących przychód w wysokości blisko 2 bilionów dolarów. [Antonowicz, 2011, s. 11-13] Najwięcej sieci franchisingowych (14 600) i ich jednostek (540 700) występowało w Europie. Co istotne franchising stanowił 41% sektora handlu detalicznego w USA, 53% w Australii i 32% w Niemczech [Paswan, D'Souza i Rajamma, 2014, s. 116].

Franchising rozwija się wraz z gospodarką, co powoduje, że najbardziej rozwinięte gospodarczo kraje świata mają największy udział franchisingu w swojej gospodarce i franchising jest tam najbardziej rozwinięty. Także w gospodarce polskiej rola franchisingu systematycznie rośnie [Raport o franczyzie w Polsce 2015, Profit System; Raport o franczyzie w Polsce 2016, Profit System]. W 2016 roku było 1170 systemów franchisingowych, w ramach których funkcjonowało 68,4 tysiąca sklepów i punktów usługowych zatrudniających 460 tysięcy osób [Profit System, www.franchising.pl]. Z tego względu ważne jest poznanie zmian, przekształceń i kierunków rozwoju systemów franchisingowych.

Z punktu widzenia poznawczego ważny jest opis i wyjaśnienie funkcjonowania organizacji franchisingowych na przestrzeni długiego okresu, a w szczególności uwarunkowań ich sprawnego działania. Z punktu widzenia praktycznego ważne jest projektowanie organizacji franchisingowych, które musi być oparte na wiedzy o ich funkcjonowaniu.

W następstwie analizy historycznej, merytorycznej, prawnej oraz analizy szeregu definicji została sformułowana własna definicja franchisingu: **franchising to system, w którym jeden podmiot (dawca) udziela drugiemu (biorca) zezwolenia na prowadzenie działalności pod nazwą/ nazwami będącymi własnością dawcy, przekazując prawo i obowiązek użycia pakietu zawierającego elementy niezbędne do uruchomienia i prowadzenia działalności przez biorcę, (ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia ze strony dawcy i „know-how”), zwykle pobierając opłatę i zachowując prawo kontroli nad pakietem.**

Został przeprowadzony przegląd literatury i badań na temat franchisingu. Na tej podstawie zostały wyłonione luki badawcze. Można je określić w formie następujących postulatów:

¹W pracy używano następujących określeń: „franchising”- ze względu na to, że termin ten jest powszechnie używany w literaturze naukowej; „franchisingodawca” lub „dawca” na oznaczenie dawcy systemu franchisingowego; „franchisingobiorca” lub „biorca” na oznaczenie biorcy systemu franchisingowego. W polskiej literaturze przedmiotu jest także stosowane inne pojęcie- „franczyza” i odpowiednio „franczyzodawca” oraz „franczyzobiorca”- zgodnie z zaleceniami Rady Języka Polskiego.

- badanie wpływu otoczenia na franchising, który to wpływ jest ignorowany,
- badanie aktualnego funkcjonowania systemów franchisingowych,
- poświęcenie uwagi tym zagadnieniom, które można implementować w praktyce,
- koncentracja na zagadnieniach efektywności i optymalizacji systemów franchisingowych,
- poszerzenie bazy teoretycznej badań (nie tylko teoria braku zasobów (resource scarcity) i teoria agencji (agency theory)),
- kompleksowe badanie relacji dawca- biorca.
(Powyższe wskazania formułowali Elango i Fried [1997] oraz Fulop i Forward [1997])
- postulat prowadzenia badań w krajach rozwijających się [Dant i Grünhagen, 2014],
- postulat umieszczenia badań franchisingu wewnątrz nurtu przedsiębiorczości [Combs, Ketchen i Short, 2011],
- zalecenie badania zmniejszających się systemów franchisingowych [Dant, Grünhagen i Windsperger, 2011],
- zalecenie badania odpowiedzialności społecznej i etyki [Dant, Grünhagen i Windsperger, 2011],
- zalecenie nowego podejścia do zbierania danych (podwójnych metod badawczych) [Dant, Grünhagen i Windsperger, 2011],
- apel o stosowanie nowych podejść teoretycznych [Dant, Grünhagen i Windsperger, 2011],
- apel o stosowanie badań podłużnych i badanie sektorów poza branżą „fast- food” [Dant, Grünhagen i Windsperger, 2011],
- Krafft, Goetz, Mantrala, Sotgiu i Tillmanns, [2015] również zalecają stosowanie badań podłużnych i widzą przed nimi największe perspektywy,
- Watson IV, Worm, Palmatier, i Ganesan [2015] zalecają integrację różnych podejść teoretycznych, uwzględnianie kontekstu i relacji w sieci,
- Watson IV i inni [2015] podkreślają znaczenie badania relacji w kanałach i ich struktury,
- Davies [2015, s. 62] stwierdza, że chociaż użycie metodologii systemowej w badaniu zagadnień organizacyjnych jest relatywnie powszechne, zastosowanie opartej na systemach konstrukcji do badania franchisingu nie było raportowane w literaturze.

Aby te wskazania zrealizować proponuje się stosowanie badań jakościowych, a w szczególności używanie metody wielu studiów przypadków („multi- case study”). Postulaty te wychodzą naprzeciw problematyce i metodom stosowanym w niniejszej pracy.

Jeżeli chodzi o lukę badawczą w zakresie ewolucji franchisingu to warto podkreślić, że jest niewiele badań z tego zakresu, a termin „ewolucja” jest utożsamiany jedynie ze zmianą.

Podsumowując można stwierdzić, że w badaniach i literaturze z zakresu franchisingu występuje wiele luk i niezbadanych obszarów. Luki te starano się w dużej mierze wypełnić w niniejszej pracy.

2. Problem, pytania, przypuszczenia i cele badawcze

W oparciu o zdefiniowane luki badawcze oraz aspekty gospodarcze, poznawcze i praktyczne został sformułowany problem badawczy.

Problem badawczy rozprawy doktorskiej można przedstawić w postaci **ogólnego pytania badawczego: Jak kształtowały się (formowały się) systemy franchisingowe w Polsce (ich elementy i relacje) w ramach procesu ewolucji?**

Pytanie badawcze zostało ujęte z trzech perspektyw: systemowej, ewolucyjnej i praktycznej (sprawnościowej).

Zastosowanie perspektywy systemowej powoduje, że pytanie przybiera postać następującego pytania badawczego: **jak kształtowały się (formowały się) systemy franchisingowe w Polsce z punktu widzenia relacji części systemu franchisingowego do całości i całości do części, w całej sieci uwarunkowań?** Jest to zagadnienie badawcze: jak musi dostosować się (uksztaltować się) system franchisingowy (jego elementy i relacje między nimi) do zmiennych warunków otoczenia i zmiennych warunków wewnętrznych, aby sprawnie funkcjonować.

Zastosowanie perspektywy ewolucyjnej powoduje, że pytanie przybiera postać następującego pytania badawczego: **jak kształtowały się (formowały się) systemy franchisingowe w Polsce z punktu widzenia działania czynników ewolucyjnych?** Jest to zagadnienie badawcze: jak musi dostosować się (uksztaltować się) system franchisingowy (jego elementy i relacje między nimi), aby odpowiedzieć (system rozmyślny) na działanie czynników ewolucyjnych: różnicowanie, selekcja i utrzymanie (Variation, Selection i Retention- VSR), hierarchia ewolucji, ewolucja kulturowa, koewolucja i jednocześnie sprawnie funkcjonować?

Z kolei zastosowanie perspektywy praktycznej powoduje, że pytanie przybiera postać następującego pytania badawczego: **jak kształtowały się (formowały się) systemy franchisingowe w Polsce z punktu widzenia całokształtu uwarunkowań i czynników ewolucyjnych oraz możliwości oddziaływania na nie?** Jest to zagadnienie badawcze: jak należy projektować (kształtować) system franchisingowy (jego elementy i relacje między nimi), aby system mógł odpowiadać na działanie czynników wyróżnionych w perspektywie systemowej i ewolucyjnej oraz sprawnie działać.

Następnie ogólne pytanie badawcze zostało zdezagregowane na pytania szczegółowe:

1. Jak dochodziło do powstania systemów franchisingowych?
2. Jakie były przyczyny zastosowania franchisingu i czy były one zgodne z przyczynami podanymi w literaturze?
3. Jakie inne rozwiązania zastosowano oprócz franchisingu?
4. Jak kształtowały się elementy modelu Ackoffa/ Bogdanova: otoczenie/ organizacja, akcja/ reakcja, wspólne cele, funkcjonalny podział pracy, więzi, kontrola i kierownictwo oraz relacje między tymi elementami?
5. Jaka jest relacja między modelem Ackoffa/ Bogdanova a warunkami sprawnego działania systemów franchisingowych?
6. Jaka jest użyteczność wykorzystania modelu Ackoffa/ Bogdanova do opisu działania systemów franchisingowych?
7. Jak kształtowały się elementy modeli ewolucyjnych i relacje między nimi?
8. Jaka jest użyteczność modeli ewolucji systemu franchisingowego przy badaniu ewolucji systemów franchisingowych?

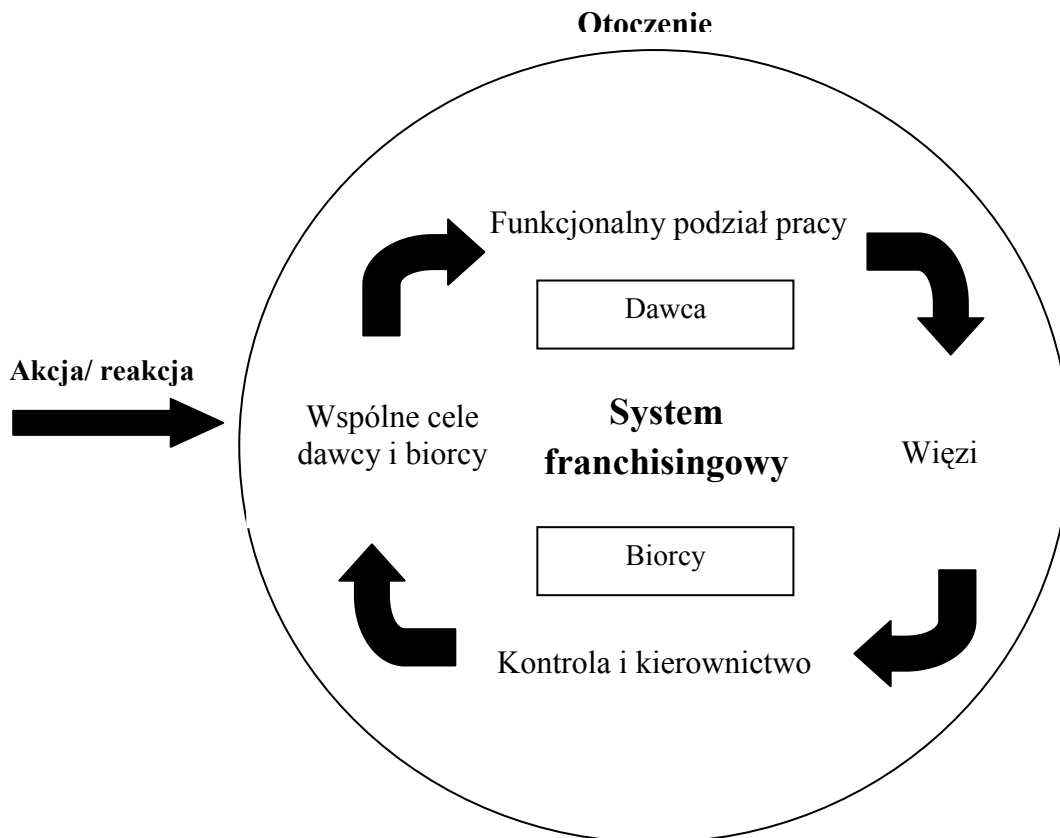
Wszystkie te pytania wynikają bezpośrednio i są jednocześnie podstawowymi pytaniami podejścia systemowego, podejścia ewolucyjnego i podejścia praktycznego/ prakseologicznego/ organizacyjnego/ projektowego.

Aby odpowiedzieć na te pytania niezbędne było ujęcie organizacji dawcy i biorcy jako jednej całości: systemu franchisingowego. Następnie należało stworzyć modele uwzględniające założenia koncepcji systemowych Ackoffa [1973] i Bogdanova [1922] oraz teorii ewolucji, które umożliwią badanie działania systemów franchisingowych i ich ewolucji. Takie modele zostały zaprojektowane.

Model działania systemu franchisingowego Ackoffa/ Bogdanova zakłada, że w określonych warunkach to co dzieje się w otoczeniu lub organizacji wywiera wpływ na organizację, wymusza jakies jej zachowania (akcje/ reakcje). Wpływ ten znajduje

odzwierciedlenie w celach dawcy i biorcy. Ustalony, wspólny zakres celów dawcy i biorcy, uwzględniający wymogi otoczenia, prowadzi do funkcjonalnego podziału pracy między nimi. Podział ten jest realizowany na bazie więzi między dawcą a biorcą, przy ustalonym kierownictwie i kontroli (najczęściej ze strony dawcy). (Zob. rysunek 1)

Rysunek 1 Model działania systemu franchisingowego

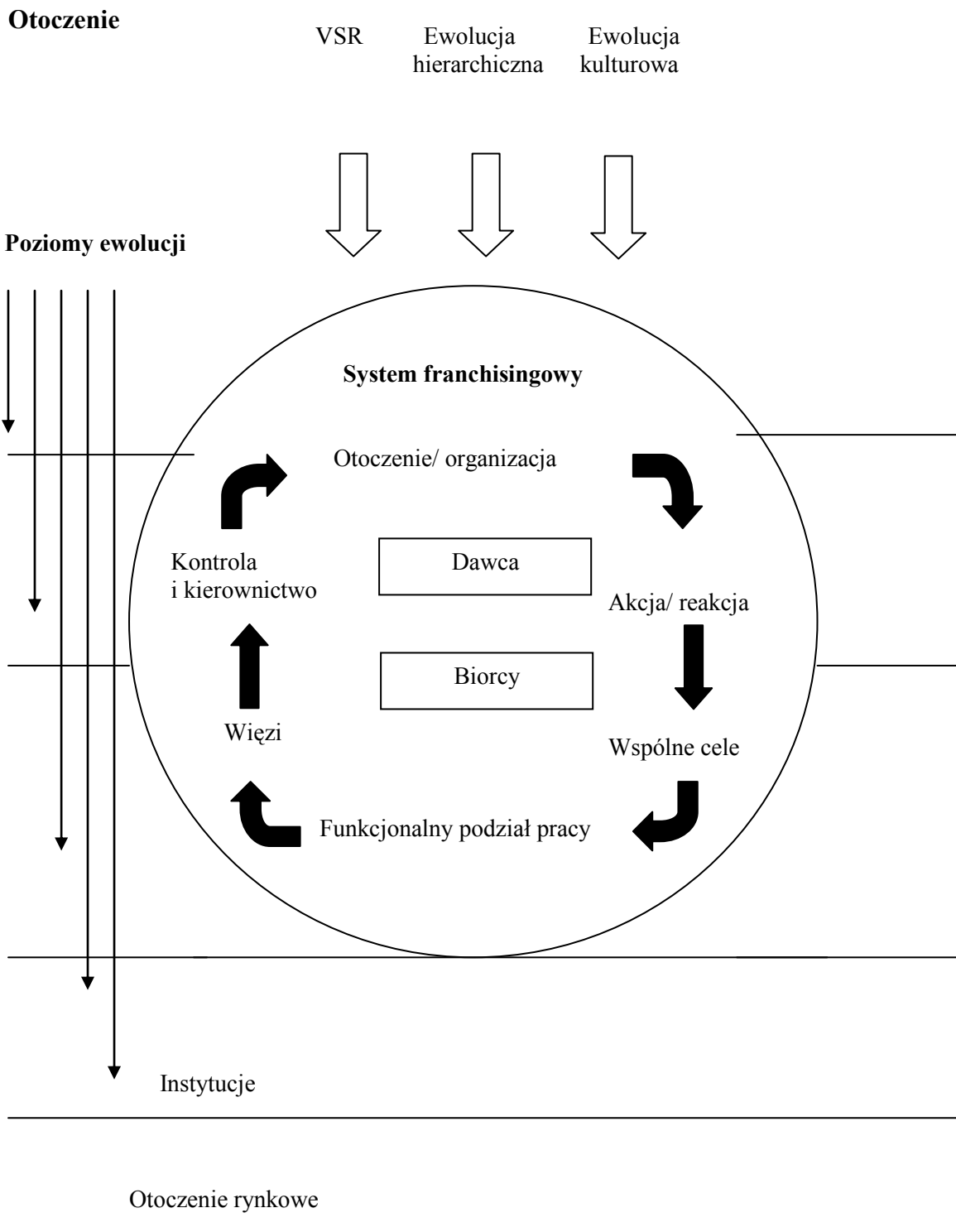


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ackoff [1973], Bogdanov [1922]

Modele ewolucji systemu franchisingowego w stosunku do modelu działania systemu franchisingowego uwzględniają dodatkowo poziomy ewolucji, koewolucję, mechanizm różnicowania, selekcji i utrzymania (VSR), ewolucję hierarchiczną i ewolucję kulturową. Najpierw ewolucja została przedstawiona w ramach jednego etapu (cyklu), a potem wielu etapów (cykli). W formie graficznej zostało to przedstawione następująco: pojedynczy etap ewolucji (Zob. rysunek 2) i wiele etapów ewolucji (Zob. rysunek 3).

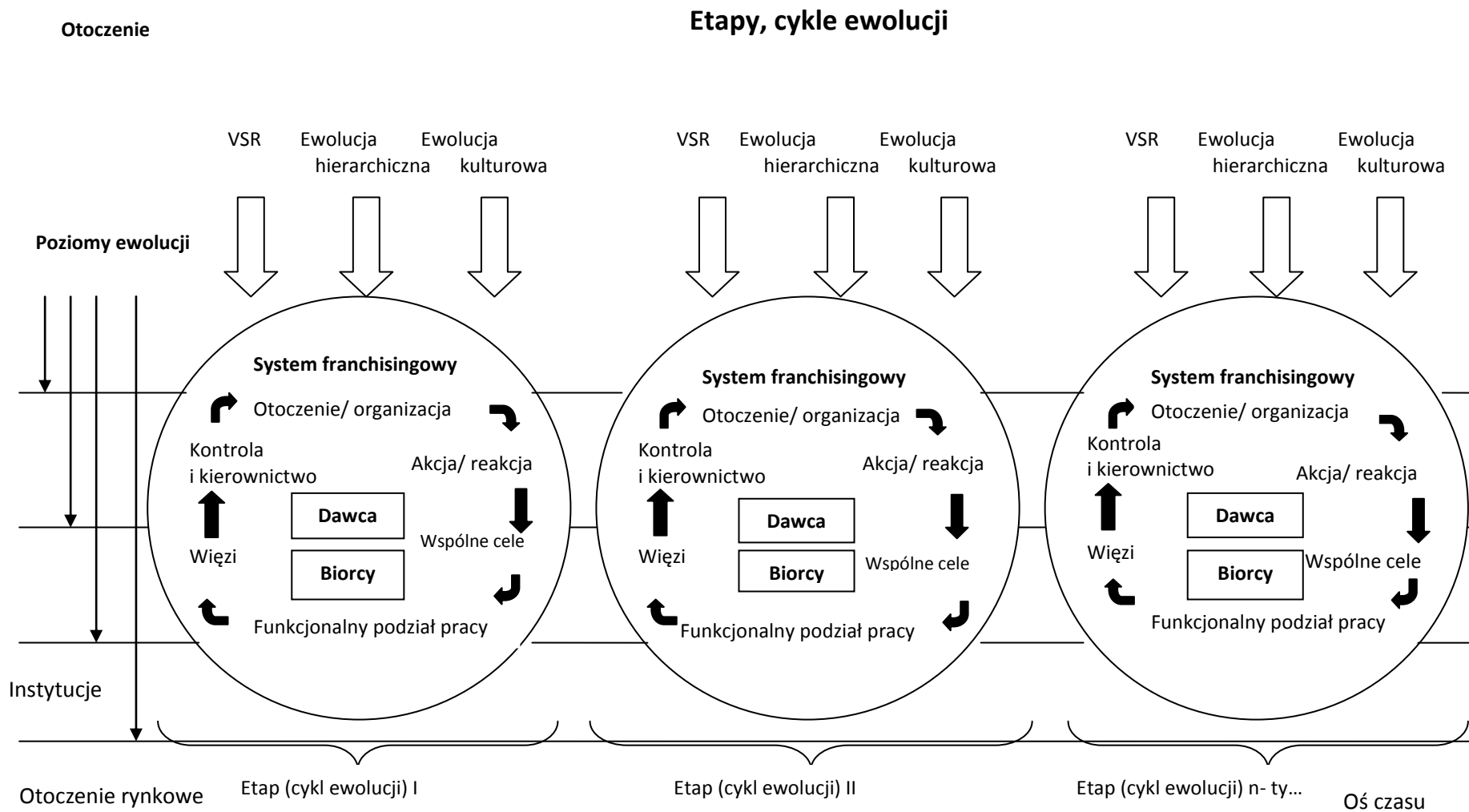
Rysunek 2 Model ewolucji systemu franchisingowego (etap, cykl ewolucji)

Etap, cykl ewolucji



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3 Model ewolucji systemu franchisingowego (etapy, cykle ewolucji)



Źródło: Opracowanie własne

Oprócz pytań badawczych zostały sformułowane przypuszczenia badawcze. Zarówno w teorii ewolucji, teorii systemów, jak i praktycznym działaniu istotne są elementy i relacje między nimi. Bogdanov [1922] podkreśla, że aby zaszło jakieś zjawisko potrzebna jest koniunkcja elementów. Wystarczy, że zabraknie jednego elementu, aby to zjawisko nie zaistniało (wyraża tu poglądy Darwina i innych ewolucjonistów). Także Ackoff [1973] w swojej koncepcji podkreśla, że takie elementy jak wspólne cele, funkcjonalny podział pracy, więzi, kontrola i kierownictwo muszą występować jednocześnie i być ze sobą spójne. Ta inspiracja jest źródłem przypuszczeń badawczych odnoszących się do systemów franchisingowych. Przypuszczenia te, podlegając weryfikacji, będą jednocześnie obrazować kierunek i zakres prowadzonych badań.

Przypuszczenie badawcze 1: W trakcie „życia” systemu franchisingowego występują cykle ewolucyjne. Są to etapy w rozwoju systemu polegające na organizacyjnym dopasowaniu jego elementów, a zapoczątkowane zmianą któregoś z elementów.

Przypuszczenie badawcze 2: Aby zwiększyć prawdopodobieństwo sprawnego działania systemu franchisingowego należy doprowadzić do koniunkcji i dopasowania następujących elementów: otoczenie/ organizacja, akcja/ reakcja, wspólne cele, funkcjonalny podział pracy, więzi, kontrola i kierownictwo.

Z tak sformułowanego problemu, pytań i przypuszczeń badawczych wynikają bezpośrednio **cele badawcze**. Są to:

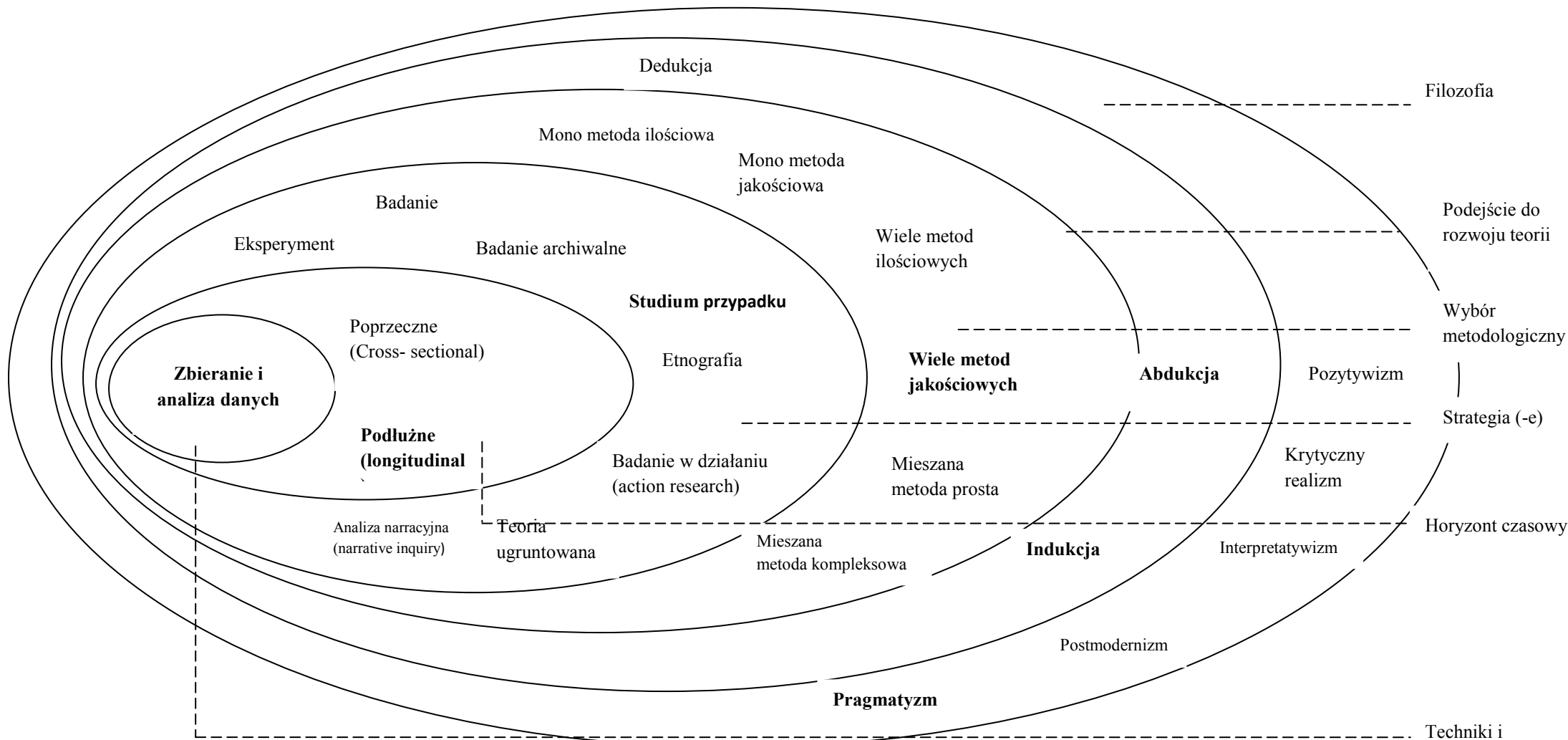
- zbadanie i opis przypadków organizacji franchisingowych na przestrzeni czasu przy użyciu modelu badawczego ewolucji systemów franchisingowych,
- wyjaśnienie ewolucji systemów franchisingowych- przedstawienie propozycji wyjaśnień,
- przedstawienie implikacji praktycznych wynikających z badań.

3. Metodyka badań własnych

Przy prowadzeniu badań przyjmuje się cały szereg założeń filozoficznych i dokonuje wyborów w zakresie ontologii, epistemologii, aksjologii i metodologii.

Kolejne wybory metodologiczne zostaną zaprezentowane na bazie koncepcji warstw badań przedstawionej w pracy Saunders, Lewis i Thornhill [2016]. (Zob. rysunek 4. Dokonane wybory dotyczące metodyki badań własnych zostały wyróżnione przez pogrubienie).

Rysunek 4 Warstwy badań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Saunders, Lewis i Thornhill [2016, s. 164]

W pracy tej zakłada się, że podstawą formułowania projektu badań są następujące po sobie wybory w zakresie: filozofii badań, podejścia do rozwoju teorii, metodologii, strategii badawczej, horyzontu czasowego oraz technik i procedur.

W niniejszej rozprawie przyjęta została filozofia pragmatyzmu, indukcyjne (częściowo abdukcyjne) podejście do tworzenia teorii, koncepcja użycia wielu metod jakościowych. Główną strategią badania są studia przypadków realizowane w długim horyzoncie czasowym-badanie podłużne. Przyjęte zostały adekwatne techniki i procedury zbierania i analizy danych.

Kryteria doboru przypadków do analizy zostały skonstruowane na podstawie metodyki studium przypadku, formułowanych w literaturze zaleceń, postulatów zgłaszanych przez badaczy w zakresie luk badawczych i własnych przemyśleń.

Zostały zastosowane następujące kryteria doboru:

- podmioty działające w Polsce,
- wykorzystujące system franchisingowy,
- działające długo i dające nadzieję na dłuższe działanie, aby można było badać ewolucję,
- ekspozycja na czynniki ewolucyjne działające w Polsce,
- możliwość pozyskania informacji,
- przypadki maksymalnie do siebie podobne,
- przypadki spolaryzowane,
- przypadki wnoszące duże doświadczenie,
- przypadki ekstremalne,
- przypadki, które nie były wcześniej opisywane.

(Cztery ostatnie kryteria to kryteria Pettigrew [1990]).

Wyżej przedstawione kryteria zostały odniesione do skonstruowanej listy czternastu organizacji, które mogły być badane w ramach studium przypadku.

Zestawienie organizacji i kryteria ich doboru do badań zostały przedstawione w tabeli.

(Zob. tabela 1)

Tabela 1 Kryteria doboru przypadków organizacji do badania

Kryterium doboru przypadku do analizy	Sieć franchisingowa													
	Energetyka	Klinika	Licencje handlowe	Fast- food	Pizzerie	Sklepy spożywcze	Salony fryzjerskie	Edukacja	Pośrednictwo nieruchomości	Kluby Internetowe	Logistyka	Stowarzyszenie Inżynierów I	Stowarzyszenie Inżynierów II	Pralnie
Podmioty działające w Polsce	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Wykorzystujące system franchisingowy	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Działające długo i dające nadzieję na dłuższe działanie, aby można było badać ewolucję	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Ekspozycja na czynniki ewolucyjne działające w Polsce	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X
Możliwość pozyskania informacji	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X
Przypadki maksymalnie do siebie podobne												X	X	
Przypadki spolaryzowane	X	X									X	X	X	
Przypadki wnoszące duże doświadczenie	X	X									X	X	X	
Przypadki ekstremalne	X													
Przypadki, które nie były wcześniej opisywane	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Ostatecznie z czternastu rozważanych organizacji zostało odrzuconych dziewięć. Do dalszego badania zostało zakwalifikowanych pięć organizacji. Wszystkie spełniały wymagane kryteria, a w szczególności wносиły duże doświadczenie i duże zróżnicowanie.

Zgodnie z ideą podłużnego studium wielu przypadków („longitudinal multi case study”) w każdej z organizacji zostały przeprowadzone dwie serie badań: pierwsza w 2003 roku i druga w 2016 roku.

Seria badań obejmowała: wywiad osobisty na bazie wcześniej przygotowanego scenariusza, obserwację uczestniczącą albo nieuczestniczącą, badanie dokumentów i materiałów organizacyjnych (w szczególności umowa franchisingowa, struktura organizacyjna, historia organizacji) oraz badanie materiałów zewnętrznych (raporty, informacje prasowe, informacje internetowe).

Scenariusz wywiadu był jednakowy dla wszystkich organizacji zarówno w badaniu z 2003 roku jak i z 2016 roku. Został skonstruowany w oparciu o modele działania i ewolucji systemów franchisingowych. Scenariusz składał się z trzech zasadniczych części. W części pierwszej znalazły się pytania, które miały na celu odtworzenie okoliczności, celów i głównych etapów tworzenia systemu franchisingowego. Oprócz tego pytano o problemy organizacji i to, czy franchising miał rozwiązać któryś z tych problemów. Pytano także o inne formuły takie jak np. dzierżawa, licencja, wspólne przedsięwzięcie („joint-venture”). W części drugiej starano się zidentyfikować elementy modelu Ackoffa/ Bogdanova: otoczenie/ organizacja, akcja/ reakcja, wspólne cele, funkcjonalny podział pracy, więzi, kontrola i kierownictwo. W części trzeciej starano się zidentyfikować relacje systemu franchisingowego z otoczeniem, relacje wewnątrz systemu franchisingowego, a także czynniki zakłócające funkcjonowanie systemu.

Łącznie przeprowadzono 11 wywiadów. Trwały one od 1,5 do 3,5 godziny. Wywiady były nagrywane przy pomocy dyktafonu, a następnie podlegały transkrypcji. W dwóch przypadkach rozmówcy nie wyrazili zgody na użycie dyktafonu. Wówczas wywiad został sporządzony na podstawie notatek prowadzonych podczas rozmowy oraz bezpośrednio po jej zakończeniu. Wywiady zostały przeprowadzone z osobami, które posiadały największe kompetencje w dziedzinie franchisingu i podejmowały decyzje w tym obszarze. Byli to członkowie zarządu, dyrektorzy ds. franchisingu, kierownicy. Wywiady zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach podlegających badaniu, w oddzielnych pomieszczeniach umożliwiających swobodny kontakt z rozmówcą.

Badane organizacje różniły się pod wieloma względami. Trzy z nich zostały założone przed rokiem 90- tym (umowny początek transformacji), dwie zostały założone już w okresie przemian (początek lat 90- tych). Każda z organizacji działała w innej branży. Występowały różne formy własności. Organizacje różniły się wielkością i ilością jednostek we franchisingu. Część z nich stosowała franchising w całym badanym okresie, natomiast część stosowała także inne formy organizacyjno- prawne. Dwie organizacje zostały celowo dobrane dla potrzeb porównawczych pod względem podobnych cech (STOWARZYSZENIA). Zbiorcza informacja o badanych organizacjach została zamieszczona w tabeli. (Zob. tabela 2)

Tabela 2 Syntetyczna informacja o badanych organizacjach

Organizacja	Forma własności	Branża	Ilość jednostek franchisingowych		Rok założenia	Okres franchisingu
			2003	2016		
LOGISTYKA	Spółka z o.o.	Logistyka, sprzedaż detaliczna	250	brak	1992	1999-2014
STOWARZYSZENIE INŻYNIERÓW I	Stowarzyszenie	Rzeczoznawstwo techniczne i szkolenia	70	90	Lata 20-te XX wieku	1992-2016
STOWARZYSZENIE INŻYNIERÓW II	Stowarzyszenie	Rzeczoznawstwo rolnicze i szkolenia	14	12	Lata 20-te XX wieku	1998-2016
ENERGETYKA	Przedsiębiorstwo państwowe, potem spółka akcyjna	Elektromaszynowa, diagnostyka i remonty energetyczne	brak	brak	1963	1991-1995
KLINIKA STOMATOLOGICZNA	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	Stomatologiczna	15	10	1991	1997-2016

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie zgromadzonych danych została przedstawiona analiza studiów przypadków pięciu organizacji stosujących franchising i działających w okresie ostatnich 25- lat w Polsce. Organizacje zostały zaprezentowane według schematu: charakterystyka organizacji, ewolucja I (obejmująca zmiany w czasie, rekonstrukcję, etapy, ścieżkę zależności, cykl), ewolucja II (obejmująca poziomy analizy, zróżnicowanie, selekcję i utrzymanie (VSR), koewolucję, ewolucję hierarchiczną i kulturową), wnioski ze studium przypadku. Na koniec została przedstawiona synteza badań w podziale na ewolucję I i ewolucję II oraz wnioski z tej syntezy.

Ponadto zastosowano metodę przeglądowej analizy przypadków, co w połączeniu z analizą literatury i badań pozwoliło na przedstawienie szeregu propozycji.

4. Wyniki badań

W niniejszej pracy została opracowana koncepcja ujmująca organizacje dawcy i biorców jako jedną całość: system franchisingowy. Konstrukcja franchisingu oparta na modelach systemowych (w tym wypadku modelu Ackoff'a [1973] i Bogdanova [1922]) nie była do tej pory przedstawiona w literaturze [Davies, 2015, s. 62].

Efektom pracy jest szereg propozycji wyjaśnień dotyczących systemów franchisingowych, cykle ewolucji, model działania systemu franchisingowego Ackoffa/ Bogdanova, modele ewolucji systemu franchisingowego czy koncepcja projektowania systemu franchisingowego. Badane organizacje najpierw funkcjonowały w formie tradycyjnej, a dopiero potem konkretne okoliczności skłaniały je do wyboru innej formy organizacyjno- prawnej: licencji, dzierżawy bądź franchisingu. Po wyborze franchisingu niektóre organizacje z niego rezygnowały, powracając do tradycyjnej formuły przedsiębiorstwa, albo przechodziły do innej formuły (agencji). Pokazuje to, że franchising nie jest raz na zawsze ustaloną formułą i organizacje „przechodzą” z jednej formy do drugiej. Badanie pokazało, że proces ewolucji może przebiegać powolnie, ale może też powodować gwałtowne zmiany.

Zrealizowane badania empiryczne i przeprowadzone rozważania potwierdziły też przypuszczenia badawcze przedstawione w pracy.

Wyniki badań zostaną zaprezentowane w dwóch częściach: odpowiedzi na pytania badawcze oraz zagadnienia poza scenariuszem. Odpowiedzi na pytania badawcze stanowią realizację celu pracy. Natomiast w trakcie badań odkryte zostały zagadnienia, które nie były ujęte w pytaniach badawczych i scenariuszu wywiadu.

Odpowiedzi na pytania badawcze

Pytania badawcze można pogrupować następująco:

- przyczyny powstania systemów franchisingowych,
- alternatywy dla franchisingu,
- model działania systemów franchisingowych,
- modele ewolucji systemów franchisingowych.

Przyczyny powstania systemów franchisingowych

Jeżeli chodzi o przyczyny powstania systemów franchisingowych zostały sformułowane dwa pytania.

Pierwsze szczegółowe pytanie badawcze brzmi: *Jak dochodziło do powstania systemów franchisingowych?*

Drugie szczegółowe pytanie badawcze brzmi: *Jakie były przyczyny zastosowania franchisingu i czy były one zgodne z przyczynami podanymi w literaturze?*

Pytania te są rozpatrywane łącznie, ponieważ w pytaniu pierwszym określone są okoliczności, warunki w jakich doszło do powstania systemu franchisingowego w konkretnej organizacji. Natomiast w drugim pytaniu opierając się na tych okolicznościach i warunkach oraz innych danych próbuje się odpowiedzieć na pytanie o przyczyny zastosowania franchisingu i ich zgodność z przyczynami podanymi w literaturze.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że organizacje kształtowały się w dużym stopniu zgodnie z założeniami podejścia systemowego i ewolucyjnego. Odpowiadały na sygnały z otoczenia lub organizacji poprzez interakcje między dawcą i biorcami, co mogło prowadzić do ustalenia wspólnych celów, funkcjonalnego podziału pracy, więzi, kontroli i kierownictwa i przyjęcia systemu franchisingowego. Jeżeli nie zaadaptowały się do sił ewolucyjnych przestawały sprawnie działać lub przechodziły do alternatywnych form: agencji, tradycyjnej organizacji, dzierżawy czy licencji.

Jeżeli chodzi o szczegółowe przyczyny zastosowania franchisingu w części przypadków były one zgodne z przyczynami podanymi w literaturze, natomiast wystąpiły też nowe przyczyny. Przedstawiono je w poniższych propozycjach:

Propozycja: przesłanką zastosowania franchisingu może być pokonanie ograniczeń, którym podlega przedsiębiorstwo dawcy, a nie podlegają biorcy systemu franchisingowego.

Propozycja: przyczyną zastosowania franchisingu może być konieczność dywestycji z zachowaniem kontroli nad prowadzoną przez biorców działalnością.

Propozycja: franchising może być stosowany do przeprowadzania prywatyzacji.

Propozycja: przyczyną zastosowania franchisingu może być konieczność skupienia się przez biorców na obsłudze klienta.

Propozycja: przesłanką zastosowania franchisingu mogą być wymogi efektywnego podziału pracy.

Badanie okoliczności i szczegółowych przyczyn powstania systemów franchisingowych rzuciło nowe światło na franchising. **Historia i główne etapy rozwoju pięciu organizacji na przestrzeni ponad 25- ciu lat, z uwzględnieniem aspektu systemowego, czynników ewolucyjnych, ścieżki zależności i aspektu praktycznego** ujawniły logikę działania organizacji.

Przeprowadzone badania pokazały w szczególności, że perspektywa przyjmowana w literaturze opisującej zagadnienie franchisingu jest bardzo wąska. Zakłada się w niej, że systemy franchisingowe istnieją i mają się rozwijać. Następuje więc skupienie na systemach franchisingowych i ich wewnętrznym funkcjonowaniu. Nie zwraca się uwagi na to, że ciągle zmieniają się warunki zewnętrzne i wewnętrzne działania organizacji, co powoduje, że wybiera się w nich franchising, rezygnuje z niego, bądź przechodzi do wielu innych możliwych form działania. Powyższa perspektywa wynika z tego, że najczęściej przeprowadza się badania poprzeczne w jednym momencie czasu („cross- sectional”), a nie badania podłużne w długim okresie czasu („longitudinal studiem”). Badanie w jednym momencie czasu wręcz uniemożliwia zidentyfikowanie przejść organizacji z jednej formy do innej.

Niniejsza praca umożliwia spojrzenie na franchising z nowej perspektywy. Używane powszechnie w literaturze określenie „organizacje franchisingowe” („franchise organizations”) jest mylące i wydaje się nieprawidłowe. Organizacje „bywają” organizacjami franchisingowymi, natomiast zarówno dawcy jak i biorcy rezygnują z franchisingu i przechodzą do innych form organizacyjno- prawnych. Potwierdzają to badania systemów franchisingowych w USA, a w szczególności analiza stopy zmienności w systemach franchisingowych („turnover study”). Średnia stopa zmienności jednostek franchisingowych w ciągu roku wyniosła (np. w 1998 r.) blisko 15% z transferem (10 % bez transferu). Oznacza to, że średnio 10-15 % jednostek ulega zmianie w ciągu roku [The Profile of Franchising, Volume I, 1998; Volume II, 1999 i Volume III, 2001].

Alternatywy dla franchisingu

Jeżeli chodzi o alternatywy dla franchisingu zostało sformułowane trzecie szczegółowe pytanie badawcze: *Jakie inne rozwiązania zastosowano oprócz franchisingu?*

Na podstawie badań można stwierdzić, że poza franchisingiem była stosowana dzierżawa, licencja, agencja czy upoważnienie pracowników.

Propozycja: organizacje wykorzystują alternatywne do franchisingu formuły organizacyjno- prawne, przechodząc z jednej formuły do drugiej.

Model działania systemu franchisingowego Ackoffa/ Bogdanova

Jeżeli chodzi o model działania systemu franchisingowego zostały sformułowane trzy pytania.

Czwarte szczegółowe pytanie badawcze brzmi: *Jak kształtowały się elementy modelu Ackoffa/ Bogdanova: otoczenie/ organizacja, akcja/ reakcja, wspólne cele, funkcjonalny podział pracy, więzi, kontrola i kierownictwo oraz relacje między tymi elementami?*

Piąte szczegółowe pytanie badawcze brzmi: *Jaka jest relacja między modelem Ackoffa/ Bogdanova a warunkami sprawnego działania systemów franchisingowych?*

Szóste szczegółowe pytanie badawcze brzmi: *Jaka jest użyteczność wykorzystania modelu Ackoffa/ Bogdanova do opisu działania systemów franchisingowych?*

Zostały przedstawione następujące propozycje:

Propozycja: aby system franchisingowy sprawnie działał należy poprawnie identyfikować wymogi otoczenia.

Propozycja: aby system franchisingowy sprawnie działał należy podjąć akcję/ reakcję na zmiany w otoczeniu lub w organizacji.

Propozycja: aby system franchisingowy sprawnie działał dawca i biorca muszą ustalić wspólne cele, a te cele muszą uwzględniać wymogi otoczenia.

Propozycja: aby system franchisingowy sprawnie działał dawca i biorca muszą ustalić funkcjonalny podział pracy zgodny w szczególności z zasobami i umiejętnościami dawcy i biorców, prawami własności oraz zasadą współmierności zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Propozycja: aby system franchisingowy sprawnie działał muszą istnieć więzi między dawcą i biorcą (w szczególności: techniczne, ekonomiczne, finansowe, informacyjne, społeczne, kulturowe).

Propozycja: aby system franchisingowy sprawnie działał musi funkcjonować kontrola i kierownictwo.

Propozycja: aby zwiększyć prawdopodobieństwo sprawnego działania systemu franchisingowego należy doprowadzić do koniunkcji i dopasowania następujących

elementów: otoczenie/ organizacja, akcja/ reakcja, wspólne cele, funkcjonalny podział pracy, więzi, kontrola i kierownictwo.

Odpowiadając bezpośrednio na czwarte, piąte i szóste szczegółowe pytania badawcze można stwierdzić, że:

- elementy modelu Ackoffa/ Bogdanova ustawicznie zmieniały swoje wartości i każda taka zmiana rozpoczynała kolejne dostosowania w pozostałych elementach do momentu, aż stanowiły spójną całość. Można powiedzieć, że systemy franchisingowe zmieniały się poprzez cykle ewolucyjne: etapy w rozwoju systemu, polegające na organizacyjnym dopasowaniu jego elementów, a zapoczątkowane zmianą któregoś z elementów.
- wydaje się, że model Ackoffa/ Bogdanova wskazuje na warunki sprawnego działania systemów franchisingowych, ponieważ gdy zabrakło któregoś z elementów (kontroli i kierownictwa, więzi, podziału pracy albo wspólnych celów) wówczas system nie działał, przestawał działać albo przechodził do alternatywnej formuły.
- wydaje się, że można wykorzystać model Ackoffa/ Bogdanova do opisu działania systemów franchisingowych, co pokazano w pracy.

Warto podkreślić, że optymalizacja działania systemu franchisingowego następuje w jego ramach. Może ona zostać zmodyfikowana przez siły ewolucyjne, co przedstawiają modele ewolucji systemu franchisingowego.

Modele ewolucji systemu franchisingowego

Dotyczą ich dwa pytania. Siódme szczegółowe pytanie badawcze brzmi: *Jak kształtowały się elementy modeli ewolucyjnych i relacje między nimi?*

Ósme szczegółowe pytanie badawcze brzmi: *Jaka jest użyteczność modeli ewolucji systemu franchisingowego przy badaniu ewolucji systemów franchisingowych?*

Zostały sformułowane następujące propozycje:

Propozycja: występuje hierarchia ewolucji, która może spowodować selekcję albo adaptację systemu franchisingowego.

Propozycja: przebiegająca na wielu poziomach ewolucja (koewolucja) może prowadzić do powstania zupełnie nowego poziomu z nowymi zjawiskami.

Propozycja: ewolucja dotychczasowej kultury sprzyjała stabilności systemów franchisingowych.

Propozycja: w trakcie „życia” systemu franchisingowego występują cykle ewolucyjne. Są to etapy w rozwoju systemu polegające na organizacyjnym dopasowaniu jego elementów, a zapoczątkowane zmianą któregoś z elementów.

Podsumowując odpowiedzi na siódme i ósme szczegółowe pytania badawcze można stwierdzić, że elementy modeli ewolucyjnych i relacje między nimi kształtowały się zgodnie z powyższymi propozycjami. Natomiast użyteczność modeli ewolucji systemów franchisingowych w wyjaśnianiu ewolucji systemów franchisingowych polega na możliwości ich użycia do opisu, wyjaśniania i ewentualnego przewidywania „ścieżek przejścia” systemów franchisingowych.

Model projektowania systemu franchisingowego

Z przeprowadzonych badań wynikają implikacje praktyczne. Na podstawie modelu działania systemu franchisingowego oraz modeli ewolucji systemu franchisingowego staje się możliwe zaprojektowanie konkretnego systemu franchisingowego. W tym celu, wykorzystując koncepcję continuum parametrów systemu franchisingowego, można nadać konkretne wartości elementom systemu franchisingowego.

Z kolei należy rozważyć alternatywne do franchisingu formuły: agencję, dzierżawę, licencję, wspólne przedsięwzięcie czy inne. Istotne jest, co pokazano w pracy, że systemy franchisingowe przechodzą z jednej formuły do drugiej.

Następnie należy zidentyfikować siły ewolucyjne (wewnętrzne i zewnętrzne, na różnych poziomach ewolucji) i zaprojektować system, który opiera się na dominujących siłach, a jest na tyle różnorodny, że nie poddaje się selekcji.

Propozycja: systemy franchisingowe podlegają dwóm rodzajom sił: selekcyjnym i tworzącym. Siłą selekcyjną bywał zewnętrzny w stosunku do systemu franchisingowego partykularny interes, siłą tworzącą bywały wymogi efektywnego podziału pracy i interesy uczestników systemu franchisingowego.

Zagadnienia poza scenariuszem

W trakcie badań odkryte zostały zjawiska niebadane w literaturze. Nie były one też ujęte w scenariuszu wywiadu:

- Różne funkcje i kierunki ewolucji franchisingu (na przykładzie STOWARZYSZENIA INŻYNIERÓW I).

W STOWARZYSZENIU INŻYNIERÓW I na początku lat 90- tych franchising umożliwił, poprzez restrukturyzację organizacji, przejście z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki kapitalistycznej. Następnie spełniał zadanie formuły wprowadzania zmian w przejściu do nowej formy działalności gospodarczej. Kolejna funkcja to prywatyzacja nieefektywnego majątku państwowego. Potem w ramach franchisingu następuje nowy podział pracy: większość pracy w zakresie działalności gospodarczej przechodzi na podmioty prywatne.

Franchising ewoluuje od formuły prywatyzacji do formy związania nowych rzeczoznawców ze stowarzyszeniem. Tworzy się franchising „rodzinny”: firma przechodzi z ojca na syna lub córkę albo rodzina uczestniczy w jej prowadzeniu. Następuje ewolucja zakresu działania franchisingu; obejmuje on nowe obszary działania takie jak np. kwalifikacja jakości wyrobów. Następuje ewolucja od biorców zatrudniających dużą liczbę osób, z dużym majątkiem, do firm jednoosobowych: rzeczoznawców z uprawnieniami. Występuje ewolucja od początkowo prostych zleceń do sytuacji, w której „nie ma łatwych zleceń”. Ewolucja od różnorodności do unifikacji (system zarządzania jakością ISO 9001). Ewolucja od wielkich przedsiębiorstw z lat 90- tych do małych przedsiębiorstw obecnie (kurczenie się).

Franchising w stowarzyszeniu spełnia funkcję społeczną. Łączy ludzi o zainteresowaniach technicznych, integruje ich lokalnie, pozwala działać i realizować ideę „być użytecznym”. Daje pracę ok. dwóm tysiącom osób, które współpracują z jednostkami gospodarczymi stowarzyszenia w różnych formach: umowy o pracę, zlecenia, o dzieło. Franchising służy do wprowadzania systemu zarządzania jakością, a ten system integruje system franchisingowy.

Duża część tych funkcji i kierunków ewolucji franchisingu nie była dotychczas poruszana w literaturze; szczególnie franchising jako formuła wprowadzania zmian, podziału pracy, wiązania z organizacją, wzmacniania więzów rodzinnych, realizowania idei „być użytecznym”.

Propozycja: franchising w organizacjach może spełniać różne funkcje i ewoluować w różnych kierunkach.

Propozycja: franchising może służyć do realizacji istotnych wartości społecznych (np. „być użytecznym”).

- Różnice w „ścieżkach rozwoju” między początkowo podobnymi organizacjami.

Propozycja: początkowo podobne systemy franchisingowe mogą podążać różnymi ścieżkami rozwoju.

- Działania w warunkach zmiany ustrojowej.

Propozycja: systemy franchisingowe dają możliwość wprowadzania rozwiązań odpornych na działanie sił ewolucyjnych.

Jest to szczególnie przydatne w warunkach zmian ustrojowych.

- Rola więzi (kultury) w tworzeniu systemów franchisingowych:

Propozycja: silnie wykształcona kultura sprzyja tworzeniu i utrzymaniu systemu franchisingowego.

Szczególnie widoczne było to w branży energetycznej i doradztwa technicznego. Natomiast nie wystąpiło w branży handlowej.

5. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Ograniczenia przeprowadzonych badań wynikają głównie z **przedmiotu badania, postawionych pytań badawczych oraz metody badania.**

Przedmiot badania- systemy franchisingowe- to zagadnienie złożone, obejmujące organizacje dawcy i biorców, relacje interorganizacyjne oraz relacje z otoczeniem. Ponadto w Polsce franchising nie jest regulowany odrębnymi przepisami prawnymi.

Pytanie badawcze postawione w pracy brzmi: jak kształtowały się systemy franchisingowe w Polsce w procesie ewolucji?

Pytanie to zawiera w sobie ograniczenia:

- Dotyczy kształtowania się systemów franchisingowych, natomiast (co pokazały badania) organizacje przyjmowały inne oprócz franchisingu formuły organizacyjno-prawne, poczynając od tradycyjnej formuły hierarchicznej przedsiębiorstwa przez system agencyjny, dzierżawę czy licencję. Obala to założenie przyjmowane milcząco w literaturze, że system franchisingowy jest stabilny i tylko się rozwija.
- Badania dotyczyły kształtowania się systemów franchisingowych w Polsce co jest ograniczeniem geograficznym. Być może w innych krajach systemy franchisingowe kształtują się inaczej.
- Ponadto systemy franchisingowe kształtowały się w bardzo szczególnym okresie- transformacji ustrojowej w Polsce. Z jednej strony powodowało to szczególnie silne oddziaływanie czynników ewolucyjnych, natomiast z drugiej strony na pewno różniło

się od sytuacji w ustabilizowanych politycznie i gospodarczo państwach. Sama gospodarka polska jest w okresie rozwijania się, co powoduje, że systemy franchisingowe kształtują się inaczej niż w gospodarkach rozwiniętych. Powstaje zagadnienie jaką płaszczyzną porównawczą przyjąć dla ewoluujących polskich systemów franchisingowych.

Odpowiedź na postawione pytanie badawcze została uzyskana przez badania jakościowe przeprowadzone metodą podłużnego studium przypadków. Ta **metoda badania** zawiera w sobie ograniczenia wynikające z jej istoty i charakteru jakościowego:

- Przede wszystkim w ramach tej metody możliwe jest zbadanie niewielkiej liczby podmiotów.
- Wystąpił długi okres między pierwszym a drugim badaniem.
- Liczba badań szczególnie przy długim okresie czasu prowadzenia badań jest również ograniczona; przeprowadzono po jednym badaniu w każdym z dwóch okresów badań. Powstaje też kwestia częstotliwości prowadzenia badań.
- Wraz z liczbą przeprowadzonych badań rośnie ilość informacji, które należy przetworzyć. Może to powodować tworzenie wszechogarniających teorii, wąskich teorii czy o ograniczonym zasięgu [Eisenhardt, 1989].
- W przeprowadzonym badaniu badano tylko organizacje dawców, natomiast nie były badane organizacje biorców, klienci, podmioty kooperujące czy instytucje w otoczeniu organizacji franchisingowych. Badanie tych podmiotów mogłoby wnieść znaczącą wiedzę o procesie ewolucji organizacji franchisingowych.
- Ze względu na wnioski płynące z przeglądu literatury i badań, a w szczególności zidentyfikowane luki badawcze, przeprowadzone badania miały charakter eksploracyjny. Chodziło o zidentyfikowanie elementów systemów franchisingowych, relacji między nimi i tego jak się zmieniały. Oznacza to, że najważniejsze było ustalenie „co badać”, aby później prowadzić badania szczegółowe.
- Badanie jest również ograniczone przez osobę badacza i przyjętą przez niego perspektywę, co powoduje niebezpieczeństwo utraty obiektywizmu.
- Występują ograniczone możliwości uogólnień. Polegają na tym, że można przedstawić jedynie propozycje wyjaśnień, które stosują się do ograniczonego kręgu podmiotów.

Na tle wskazanych ograniczeń, jak również wniosków zaprezentowanych w pracy, można wyodrębnić następujące **kierunki dalszych badań**.

- Ponieważ materia franchisingu jest złożona, konieczne są dalsze zróżnicowane badania tego przedmiotu, szczególnie w kierunku oceny dojrzałości franchisingu w Polsce. Taka ocena może być podstawą do wprowadzenia uregulowań prawnych. W ramach postulatu de lege ferenda można wzorować się w tej dziedzinie na innych krajach (Francja, USA), biorąc pod uwagę uwarunkowania polskie jeśli chodzi o cele, funkcje i zakres takiej regulacji.
- Aby kontynuować przeprowadzone badania systemów franchisingowych można zaproponować zastosowanie metody introdukcji, czyli odniesienie wyników badań do innego zbioru przypadków [Van de Ven i Poole, 2005]. Metoda ta została zastosowana w pracy w wybranych aspektach do pojedynczych przypadków.
- Na podstawie wniosków sformułowanych w pracy, w celu ich rozwinięcia, można zaproponować badanie organizacji z punktu widzenia różnych form organizacyjno-prawnych jakie przyjmują.
- Kolejny postulat to badanie partykularnych interesów podmiotów w systemach franchisingowych i ich realizacji poprzez poszczególne formuły organizacyjno-prawne.
- Następną propozycją to prowadzenie badań porównawczych w krajach różnych pod względem rozwoju gospodarczego, społecznego czy kultury. Tym bardziej, że w literaturze podkreśla się różnice w poziomach rozwoju franchisingu między krajami i to, że są to „różne franchisingi” [Dant i Grünhagen, 2014].
- Wychodząc z ograniczeń tworzonych przez zrealizowane studia przypadków można zaproponować dalsze badania w kierunku:
 - większej liczby badanych przypadków,
 - większej częstotliwości badań,
 - korzystania z programów przetwarzających informacje,
 - realizacji ilościowych studiów przypadków,
 - badanie przez zespoły badaczy.
- Aby rozszerzyć przedmiot badania można zaproponować badanie organizacji biorców, klientów, podmiotów kooperujących czy instytucji w otoczeniu organizacji franchisingowych w kontekście relacji z tymi organizacjami.
- Przedstawione w pracy propozycje stanowią podstawę do przyszłych badań w ramach których możliwe będzie postawienie i testowanie szczegółowych hipotez opartych na dużej próbie. Dalsze badania mogą kontynuować odkryte zagadnienia szczegółowe w kierunku ich dogłębnego wyjaśnienia i zastosowań praktycznych.

Wśród wartych zainteresowania kierunków dalszych badań można wymienić badanie efektywności i optymalizacji systemów franchisingowych, podejście organizatorskie do systemów i badanie wpływu czynników ewolucyjnych na systemy franchisingowe.

6. Struktura pracy

Spis treści

WSTĘP.....	9
ROZDZIAŁ 1 FRANCHISING: PRZEGLĄD LITERATURY I BADAŃ.....	16
1.1.Franchising: istota, rodzaje i teorie.....	16
1.1.1.Historia franchising.....	16
1.1.2.Kwalifikacja prawna umowy franchisingowej.....	24
1.1.3.Definicje franchisingu.....	28
1.1.4.Rodzaje franchisingu.....	31
1.1.5.Teorie opisujące franchising.....	34
1.2.Charakterystyki franchisingu.....	43
1.2.1.Zakres franchisingu.....	43
1.2.2.Wielkość i zasięg franchisingu.....	52
1.2.3.Franchising w Polsce.....	57
1.3.Franchising: przegląd badań i luki badawcze.....	62
1.3.1.Przegląd badań.....	62
1.3.2.Luki badawcze wynikające z przeglądu badań.....	76
1.3.3.Agenda przyszłych badań.....	84
1.3.4.Określenie luk badawczych.....	87
ROZDZIAŁ 2 EWOLUCJA SYSTEMÓW FRANCHISINGOWYCH: PODEJŚCIA, TEORIE, METODY.....	89
2.1. Podejście ewolucyjne.....	89
2.1.1.Definicje i teorie ewolucji.....	89
2.1.2.Ewolucja w naukach o organizacji i zarządzaniu.....	92
2.2. Podejście systemowe.....	96
2.2.1.Charakterystyka ogólna.....	96
2.2.2.Organizacje dawcy i biorców franchisingu jako system.....	99
2.2.3.Koncepcja Bogdanova: Tektologia.....	101
2.2.4.Koncepcja Ackoffa: organizacja jako system.....	103

2.3. Model badawczy: problem, pytania i cele.....	105
2.4. Stosowane metody i opis przebiegu badań.....	115
2.4.1. Przyjęte założenia badań własnych.....	115
2.4.2. Podłużne badanie wielu przypadków.....	121
2.4.3. Opis przebiegu badań empirycznych.....	129
ROZDZIAŁ 3 ANALIZA STUDIÓW PRZYPADKÓW SYSTEMÓW	
FRANCHISINGOWYCH W POLSCE.....	139
3.1. Struktura opisu studiów przypadku.....	139
3.2. Studium przypadku 1- Logistyka.....	140
3.2.1. Charakterystyka organizacji.....	140
3.2.2. Ewolucja I: Zmiany w czasie, rekonstrukcja, etapy, ścieżka zależności, cykl.....	142
3.2.2.1. Etap I (1992-1996).....	142
3.2.2.2. Etap II (1997).....	143
3.2.2.3. Etap III (1998).....	144
3.2.2.4. Etap IV (1999).....	144
3.2.2.5. Etap V (2000-2003).....	146
3.2.2.6. Etap VI (2004-2013).....	147
3.2.2.7. Etap VII (2014-2016).....	147
3.2.3. Ewolucja II: Poziomy analizy, VSR, koewolucja, ewolucja hierarchiczna i kulturowa.....	152
3.2.4. Wnioski ze Studium Przypadku LOGISTYKA.....	153
3.3. Studium przypadku 2- Stowarzyszenie Inżynierów I.....	155
3.3.1. Charakterystyka organizacji.....	155
3.3.2. Ewolucja I: Zmiany w czasie, rekonstrukcja, etapy, ścieżka zależności, cykl.....	157
3.3.2.1. Etap I (okres do 1990 roku).....	157
3.3.2.2. Etap II (1991-1995).....	159
3.3.2.3. Etap III (1996-2000).....	161
3.3.2.4. Etap IV (2001-2003).....	161
3.3.2.5. Etap V (2004-2009).....	162
3.3.2.6. Etap VI (2010-2016).....	163
3.3.3. Ewolucja II: Poziomy analizy, VSR, koewolucja, ewolucja hierarchiczna i kulturowa.....	164
3.3.4. Wnioski ze Studium Przypadku STOWARZYSZENIE INŻYNIERÓW I:.....	167

3.4. Studium przypadku 3- Stowarzyszenie Inżynierów II.....	169
3.4.1. Charakterystyka organizacji.....	169
3.4.2. Ewolucja I: Zmiany w czasie, rekonstrukcja, etapy, ścieżka zależności, cykl.....	170
3.4.2.1. Etap I (do roku 1990).....	170
3.4.2.2. Etap II (1991-1997).....	171
3.4.2.3. Etap III (1998-2003).....	172
3.4.2.4. Etap IV (2004-2016).....	174
3.4.3. Ewolucja II: Poziomy analizy, VSR, koewolucja, ewolucja hierarchiczna i kulturowa.....	180
3.4.4. Wnioski ze Studium Przypadku STOWARZYSZENIE INŻYNIERÓW II.....	181
3.5. Studium przypadku 4- Energetyka.....	182
3.5.1. Charakterystyka organizacji.....	182
3.5.2. Ewolucja I: Zmiany w czasie, rekonstrukcja, etapy, ścieżka zależności, cykl.....	184
3.5.2.1. Etap I (1963-1990).....	184
3.5.2.2. Etap II (1991).....	185
3.5.2.3. Etap III (1992-1994).....	190
3.5.2.4. Etap IV (1995).....	191
3.5.2.5. Etap V (1996-1997).....	191
3.5.2.6. Etap VI (1998-2007).....	192
3.5.2.7. Etap VII (2008-2016).....	192
3.5.3. Ewolucja II: Poziomy analizy, VSR, koewolucja, ewolucja hierarchiczna i kulturowa.....	196
3.5.4. Wnioski ze Studium Przypadku ENERGETYKA.....	197
3.6. Studium przypadku 5- Klinika Stomatologiczna.....	198
3.6.1. Charakterystyka organizacji.....	198
3.6.2. Ewolucja I: Zmiany w czasie, rekonstrukcja, etapy, ścieżka zależności, cykl.....	200
3.6.2.1. Etap I (1991-1994).....	200
3.6.2.2. Etap II (1995-1996).....	201
3.6.2.3. Etap III (1997-1998).....	204
3.6.2.4. Etap IV (1999-2001).....	206
3.6.2.5. Etap V (2002-2004).....	207
3.6.2.6. Etap VI (2005-2007).....	208
3.6.2.7. Etap VII (2008).....	209

3.6.2.8.Etap VIII (2009-2012).....	209
3.6.2.9.Etap IX (2013-2016).....	209
3.6.3.Ewolucja II: Poziomy analizy, VSR, koewolucja, ewolucja hierarchiczna i kulturowa.....	210
3.6.4.Wnioski ze Studium Przypadku KLINIKA STOMATOLOGICZNA.....	215
ROZDZIAŁ 4 Dyskusja, wnioski i podsumowanie.....	217
4.1.Syntezy badań.....	217
4.1.1.Ewolucja I. Synteza.....	218
4.1.2.Ewolucja II. Synteza.....	224
4.1.3.Wnioski z syntez.....	226
4.2. Odpowiedzi na pytania badawcze.....	228
4.3.Model działania systemu franchisingowego, modele ewolucji systemu franchisingowego i model projektowania systemu franchisingowego.....	240
4.3.1. Model działania systemu franchisingowego.....	240
4.3.2. Modele ewolucji systemu franchisingowego.....	242
4.3.3. Model projektowania systemu franchisingowego.....	243
4.4.Zagadnienia poza scenariuszem.....	245
4.5.Wypełnienie luk badawczych.....	251
4.6.Implikacje dla teorii, praktyki i badań.....	253
4.7.Ograniczenia i kierunki dalszych badań.....	254
4.8.Podsumowanie badań.....	257
BIBLIOGRAFIA.....	260
Spis Tabel.....	273
Spis Rysunków.....	274
Spis Wykresów.....	275
ZAŁĄCZNIKI.....	276
Załącznik nr 1 Scenariusz wywiadu do badania organizacji franchisingowych.....	276
Załącznik nr 2 Definicje franchisingu.....	278

7. Wybrane pozycje literaturowe²

Abeyrante R. I. R., (1997), "Franchising in the Airline Industry- Some Implications at Common Law", *Air & Space Law*, 22 (6), 284-290.

Ackoff R. L., (1973), „O system pojęć systemowych”, *Prakseologia*, 46 (2), 143-161.

Adams J. N. i Jones K. V. P., (1997), "Franchising. Practice and precedents in business format franchising", London, Edinburgh, Dublin, Butterworths.

Agrawal D. i Lal R., (1995), "Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation.", *Journal of Marketing Research*, 32 (2), 213-221.

Amburgey T. L. i Singh J. V., (2005), "Organizational Evolution.", w: Baum J. A. C., „Companion to organizations.", UK, Blackwell Publishing.

Anderson E. E., (1984), "The Growth and Performance of Franchise Systems: Company Versus Franchisee Ownership", *Journal of Economics and Business*, 36 (4), 421-431.

Antonowicz A., (2011), „The dissemination of franchising all over the world; an attempt to assess the scale of the phenomenon”, *Problems of management in the 21st century*, 2, 8-18.

Bagan- Kurluta K., (2001), "Umowa franchisingu.", Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck.

Baliński W., (1938), „O istocie organizacji”, *Przegląd Organizacji*, 1.

Banasiński C., Kepiński M., Popowska B. i Rabska T. (red.), (2006), „Aktualne problemy polskiego i europejskiego prawa ochrony konkurencji”, Warszawa, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Barley S. R., (1990), "Images of imaging: Notes on doing longitudinal fieldwork", *Organization Science*, 1 (3), 220-247.

Baroncelli A. i Manaresi A., (1996), "Leveraging inter- firm linkages through divestment in retailing. A three country analysis.", Turin, Italy, prepared for the <EMOT> European Management & Organizations in Transition Conference.

Baroncelli A. i Manaresi A., (1997), "Franchising as a form of divestment: An Italian study.", *Industrial Marketing Management*, 26 (4), 223-235.

² W pracy doktorskiej zostały wykorzystane 182 pozycje literaturowe, w tym 42 polskojęzyczne i 140 obcojęzycznych. 71pozycji wydano po roku 2000, w tym 49 po roku 2010.

- Bates T., (1998), "Survival patterns among newcomers to franchising.", *Journal of Business Venturing*, 13 (2), 113-130.
- Baum J. A. C. i Rowley T. J., (2005), „Companion to organizations: An Introduction“ w: Baum J. A. C., „Companion to organizations.“, UK, Blackwell Publishing.
- Baum J. A. C., (2005), „Companion to organizations“, UK, Blackwell Publishing.
- Beamish P. W. i Lupton N. C., (2016), "Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions.", *Journal of World Business* 51, 163-175.
- Bertalanffy von L., (1984), „Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania.“, Warszawa, wyd. PWN.
- Blut M., Backhaus C., Heussler T., Woisetschlager M. D., Evanschitzky H. i Ahlert D., (2011), "What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships", *Journal of Retailing*, 87 (3), 306-319.
- Bogdanov A., (1922), „Tektologia. Wsieobsczczaja organizacionnaja nauka“, Moskwa, Izdatelstvo Z. I. Grszebina.
- Boulay J., Caemmerer B. , Evanschitzky H. i Duniach K., (2016), "Growth, Uniformity, Local Responsiveness, and System-Wide Adaptation in Multiunit Franchising.", *Journal of Small Business Management*, 54 (4), s. 1193-1205.
- Bradach J. L., (1998), "Franchise Organizations.", Harvard Business School Press.
- Brickley J. A. i Dark F. H., (1987), "The choice of organizational form: The case of franchising.", *Journal of Financial Economics*, 18 (2), 401-420.
- Brickley J. A., (1999), "Incentive Conflicts and Contractual Restraints: Evidence from Franchising.", *Journal of Law and Economic*, 42 (2), 745-774.
- Brickley J. A., Dark F. H. i Weisbach M. S., (1991), "The Economic Effects of Franchise Termination Laws", *The Journal of Law & Economics*, 34 (1), 101-132.
- Brodie S. i Stanworth J., (1999), "Direct Selling: Its Location in a Franchise Typology.", presented at the 13th Annual Society of Franchising Conference, Miami, Florida.
- Brookes M., (2014), "The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements", *International Journal of Hospitality Management*, 36, 52-62.

- Brown R. S., (2015), „Franchising as a collective mechanism in fragmented industry structures”, *Journal of Managerial Issues*, 27 (1-4), 63-83.
- Brown W. O. Jr., (1998), “Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 36 (3), 319-329.
- Burrell G. i Morgan G., (1979), “Sociological paradigms and organizational analysis.”, London, Heinemann.
- Burton F., Cross A. R. i Rhodes M., (2000), “Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical inquiry from a transactions cost perspective.”, *Management International Review*, 40 (4), 373-400.
- Campbell D. T., (1965), “Variation and selective retention in socio- cultural evolution” w: Barringer H. R., Blanksten G. I. i Mack R. W., (red.) “Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory”, 19-48, Cambridge, MA: Schenkman.
- Carney M. i Gedajlovic E., (1991), “Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations”, *Strategic Management Journal*, 12 (8): 607-629.
- Carvalho F. A. i Leite V. F., (1998), “Franchising as an Alternative to Public Management in Brazil. The Case of Postal Services”, *Int. Studies of Mgt & Org.*, 28 (2), 38-53.
- Castrogiovanni G. J. i R. T. Justis., (1998), “Franchising configurations and transitions”, *Journal of Consumer Marketing*, 15 (2), 170-189.
- Castrogiovanni G. J., Bennett N. i Combs J. G., (1995), “Franchisor types: Re-examination and Clarification.”, *Journal of Small Business Management*, 33 (1), 45-55.
- Caves R. E. i Murphy W. F. II, (1976), “Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets”, *Southern Economic Journal*, 42 (4), 572-584.
- Chabowski B. R., Hult T. G. M. i Mena J. A., (2011), „The Retailing Literature as a Basis for Franchising Research: Using Intellectual Structure to Advance Theory”, *Journal of Retailing*, 87 (3), 269-284.
- Checkland P. B., (1985), “Formułowanie problemu w analizie systemowej.”, w: Findeisen W., (red.), „Analiza systemowa- podstawy i metodologia.”, (138-166), Warszawa, PWN.
- Cichy J., (2014), „Ewolucja franczyzy bankowej w Polsce”, *Annales Universitatis Mariae Curie- Skłodowska, Lublin- Polonia, Sectio H*, 47 (4), 19-28.

Ciesielska M., Wolanik Boström K. i Öhlander M., (2012), „Obserwacja.”, w: Jemielniak D., (red.), „Badania jakościowe. Metody i narzędzia.”, (t. 2, 41-67), Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Cliquet G. i Pénard T., (2012), “Plural form franchise networks: A test of Bradach’s model”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 159-167.

Cochet O. i Garg V. K., (2008), “How do franchise contracts evolve? A study of three German SMEs”, *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 134-151.

Combs J. G. i Ketchen D. J. Jr., (1999), “Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis.”, *Academy of Management Journal*, 42 (2), 196-207.

Combs J. G., Ketchen D. Jr. i Short J.C., (2011), “Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May 2011, 413-425.

Combs J., G. i Castrogiovanni G., J., (1994), “Franchisor strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership.”, *Journal of Small Business Management*, 32 (2), 32-48.

Contractor F. J. i Kundu S. K., (1998), “Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector.”, *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325-356.

Ćwiklicki M., (2011), “Ewolucja metod organizatorskich”, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Dahlstrom R. i Nygaard A., (1999), “An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels.”, *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 160-170.

Dant R. P. i Grünhagen M., (2014), “International Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How”, *Journal of Marketing Channels*, 21, 124-132.

Dant R. P. i Schul P. I. (1992), „Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 56 (1), 38-54.

Dant R. P., Grünhagen M. i Windsperger J., (2011), “Franchising Research Frontiers for the Twenty- First Century”, *Journal of Retailing* 87, (3), 253-268.

Davies J., (2015), "Franchising as organizational form in business and political organizations." *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 8 (1), 60-75.

Dawkins R., (1996), "Samolubny gen.", Warszawa, Prószyński i S-ka.

De Castro L. M., Mota J. i Marnoto S., (2009), "Toward a relational perspective of franchising chains", *Serv Bus*, 3, 15-30.

Denton N., (1999), "Draft Report on Airline Franchising.", Task Force on Ownership, Control, and Franchising Issues (OWNCO/5-WP/2/1/7/99), European Civil Aviation Conference.

Diaz- Bernardo R., (2012), "An Analysis Of Three Confronting Theories To Explain Franchising Supply", *Journal of Business & Economics Research*, 10 (3), 167-170.

Dicke T. S., (1992), "Franchising in America. The Development of a Business Method, 1840-1980.", Chapel Hill & London , The University of North Carolina Press.

Doherty A. M. i Quinn B., (1999), "International retail franchising: an agency theory perspective.", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27 (6), 224-235.

Eisenhardt K. M., (1989), „Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

El Akremi A., Perrigot R. i Piot- Lepetit I., (2015), "Examining the Drivers for Franchised Chains Performance through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach.", *Journal of Small Business Management*, 53 (1), s. 145-165.

Elango B. i Fried V. H., (1997), "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis.", *Journal of Small Business Management*, 35 (3), 68-81.

Elkjaer B. i Simpson B., (2011), „Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory?" w: Tsoukas H. i Chia R., "Philosophy and organization theory.", 55-64, Bradford: Emerald Publishing.

Ertekin S., (2010), "Franchising: A review of literature from marketing perspective", *American Marketing Association, Winter Educators' Conference Proceedings*, 21, 161-172.

European Franchise Survey, (1997), European Franchise Federation, sponsored by NatWest Bank.

European Franchise Survey. Supplement. Progress and Prospects 1998, (1998), European Franchise Federation, sponsored by NatWest Retail Banking Services.

Evanschitzky H., Caemmerer B., i Backhaus C., (2016), "The Franchise Dilemma: Entrepreneurial Characteristics, Relational Contracting, and Opportunism in Hybrid Governance.", *Journal of Small Business Management*, 54 (1), 279-298.

Felstead A., (1993), "The Corporate Paradox. Power and control in the business franchise.", London, Routledge.

Findeisen W. i Quade E. S., (1985), „Metodologia analizy systemowej.”, w: Findeisen W., (red.), „Analiza systemowa- podstawy i metodologia.”, 86-137, Warszawa, PWN.

Flik U., (2012), „Projektowanie badania jakościowego.”, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Floyd C. i Fenwick G., (1999), "Towards a Model of Franchise System Development.", *International Small Business Journal*, 17 (4), 32-48.

Franchising Network Services- Regulation in Post, Rail and Water, (1993), based on papers presented at the <CRI> Centre for the Study of Regulated Industries seminar in London.

Frankfort- Nachmias C. i Nachmias D., (2001), „Metody badawcze w naukach społecznych”, Warszawa, Zys i S- ka Wydawnictwo.

Fuchs B., (1998), "Umowy Franchisingowe", Kraków, Kantor Wydawniczy Zakamycze.

Fulop Ch. i Forward J., (1993), "Issues in Franchising: An Analysis Of The Literature.", London, The NatWest Centre for Franchise Research City University Business School.

Fulop Ch. i Forward J., (1997) "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives", *The Service Industries Journal*, 17 (4), 603-625.

Gasparski W. i Lewicka A., (1973), „Problematyka badań systemowych. Próba charakterystyki.”, *Prakseologia*, 46 (2), 5-22.

Gaul C., (2016), "The difference between successful and unsuccessful franchisees: An insight into German franchise networks.", *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 7 (1), s. 44-62.

Gillis W. E., McEwan E., Crook T. R. i Michael S.C., (2011), "Using Tournaments to Reduce Agency Problems: The Case of Franchising.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Maj

2011, 427-447.

Glaser B. i Strauss A., (1967), "The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research", London, Wiedenfeld and Nicholson.

Gorelik G., (1975), "Principal Ideas of Bogdanov's "Tektology", The Universal Science of Organization.", General Systems, 20, 3-13.

Greve H. R., (2005), "Interorganizational Evolution.", w: Baum J. A. C., „Companion to organizations.“, 557- 578, UK, Blackwell Publishing.

Guba E. G. i Lincoln Y. S., (2009), „Kontrowersje wokół paradygmatów, sprzeczności i wyłaniające się zbieżności.”, w: Denzin N. K. i Lincoln Y.S., (red.), Metody badań jakościowych, t. 1, 281-313, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gudkova S., (2012), „Wywiad w badaniach jakościowych.”, w: Jemielniak D., (red.), „Badania jakościowe. Metody i narzędzia.”, t. 2, 111-129, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Haanappel P. P. C., (1995), "Airline Challenges: Mergers, Take- overs, Alliances and Franchises.", Annals of Air and Space Law/ Annales de Droit Aerlen Et Spatial, 20 (1), 179-193.

Hale D. R., (1997), "Buying time: Franchising hazardous and nuclear waste cleanup.", Energy Journal, 18 (2), 63-87.

Hall P. i Dixon R., (1998), "Franchising", London, Pitman Publishing.

Hannan M. T. i Freeman J. H., (1977), "The Population Ecology of Organizations", American Journal of Sociology, 82 (5), 929-964.

Hendrikse G., Hippmann P. i Windsperger J., (2015), „Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising”, Small Bus Econ, 44, 867-888.

Herz M., Hutzinger C., Seferagic H. i Windsperger J., (2016), "Trust, Decision Rights Delegation and Performance- The Case of Franchising.", Journal of Small Business Management, 54(3), 973-991.

Hoffman R. C. i Preble J. F., (1991), "Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth.", Long Range Planning, 24 (4), 74-85.

Hopkinson G. C. i Hogarth- Scott S., (1999), "Franchise relationship quality: micro-

economic explanations.”, *European Journal of Marketing*, 33 (9/ 10), 827-843.

Hoppner J. J. i Griffith D. A., (2015), “Looking Back to Move Forward: A Review of the Evolution of Research in International Marketing Channels”, *Journal of Retailing*, 91 (4), 610-626.

Hsu L., Kaufmann P. i Srinivasan S., (2017), “How Do Franchise Ownership Structure and Strategic Investment Emphasis Influence Stock Returns and Risks?”, *Journal of Retailing* 93, 350-368.

Ilustrowana Encyklopedia PWN, (2004), Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA.

Jones G. R. i Hill C. W. L. (1995), “Strategic management. An integrated approach”, USA, Houghton Mifflin Company.

Karcz J., (2016), “Organizacja jako system.”, w: Klincewicz K., (red.), „Zarządzanie, organizacje i organizowanie. Przegląd perspektyw teoretycznych.”, 206-225, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.

Kaufmann D. J., Soler, F. N., Permesly B. H. i Cohen D. A., (2015), “A Franchisor is Not the Employer of Its Franchisees or Their Employees”, *Franchise Law Journal*, 34 (4), 439-502.

Kelemen M. i Rumens N., (2008), „An introduction to critical management research”, London, Sage.

Kerkovic Milenkovic T., (2010), „The Main Directions in Comparative Franchising Regulation- Unidroit Initiative and its Influence”, *European Research Studies*, 13 (1), 103-118.

Kidwell R. E. i Nygaard A., (2011), „A Strategic Deviance Perspective on the Franchise Form of Organizing.”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May 2011, 467-482.

Konecki K., (2000), ”Studia z metodologii badań jakościowych”, Warszawa, Wydawnictwa Naukowe PWN SA.

Kotarbiński T., (1957), „O pojęciu metody”, *Zeszyty Wydziału Filozoficznego UW*, nr 1/ 1957.

Kotarbiński T., (1969), „Traktat o dobrej robocie”, wyd. IV, Wrocław- Warszawa- Kraków, Ossolineum.

Koźmiński A. K., (1979), „Analiza systemowa organizacji.”, wydanie II zmienione,

Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Krafft M., Goetz O., Mantrala M., Sotgiu F. i Tillmanns S., (2015), "The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions", *Journal of Retailing*, 91 (4), 569-585.

Lafontaine F., Perrigot R. i Wilson N. W., (2016), "The Quality of Institutions and Organizational Form Decisions: Evidence from Within the Firm.", *Journal of Economics & Management Strategy*, 26 (2), 375–402.

Lafontaine F. i Shaw K. L., (1999a), "Company- Ownership Over the Life Cycle: What Can We Learn From Panel Data?", presented at the 13th Annual Society of Franchising Conference, Miami, Florida.

Lafontaine F. i Shaw K. L., (1999b), "The dynamics of franchise contracting: Evidence from panel data.", *The Journal of Political Economy*, 107 (5), 1041-1080.

Lafontaine F. i Slade M. E., (1997), "Retail Contracting: Theory and Practice.", *The Journal of Industrial Economics*, 45 (1), 1-25.

Lafontaine F., (1998), "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: Myth and reality", *Journal of Business Venturing*, 13 (2), 95-112.

Lafontaine F., (2014), "Franchising: Directions for Future Research", *International Journal of the Economics of Business*, 21 (1), 21-25.

Lafontaine, F. i Kaufmann, P. J., (1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems", *Journal of Retailing*, 70, 97-113.

Li S. X., (1997), "Transaction- efficiency analysis of franchising arrangements through chance cross- constrained game theory.", *Computers & Operations Research*, 24 (10), 919-935.

López-Bayón S. i López- Fernández B., (2016), "Partner Empowerment and Relationship Failure in Franchising.", *Journal of Small Business Management*, 54 (4), 1059-1079.

Lucia- Palacios L. i Bordonaba- Juste V., (2014), „Franchising and value signaling”, *Journal of Services Marketing*, 28 (2), 105-115.

Łuczewski M., i Bednarz- Łuczewska P., (2012), „Analiza dokumentów zastanych.”, w: Jemielniak D., (red.), „Badania jakościowe. Metody i narzędzia.”, t. 2, 163-188, Warszawa,

Wydawnictwo Naukowe PWN SA.

Lutyński J., (1994), "Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia.", Łódź, ŁTN.

Martin R. E., (1988), "Franchising and Risk Management.", *The American Economic Review*, 78 (5), 954-968.

Martyniak Z., (2001), „Metody organizowania procesów pracy”, Warszawa, PWE.

McIntyre F. S., Young J. A. i Gilbert F. W., (1997), "A strategic alliance perspective of franchise relationships.", *Franchising Research: An International Journal*, 2 (1), 6-14.

Mendelsohn M. i Acheson D., (1992), „Franchising“, Warszawa, Poltext.

Mendelsohn M., (1992), "Franchising in Europe", London, Cassel.

Mintzberg H., (1983), "Structure in fives: designing effective organizations.", USA, Prentice-Hall International Inc..

Mintzberg H., (1988), "The structuring of organizations", w: Quinn J. B., Mintzberg H. i James R. M., "The strategy process", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 276-304.

Monye S. O., (1997), "The Theory and Practice of Franchising: An International Perspective.", *Franchising Research: An International Journal*, 2 (4), 167-176.

Nelson R. R. i Winter S. G. (1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change.", Cambridge, Belknap Press/ Harvard University Press.

Norton S. W., (1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form.", *The Journal of Business*, 61 (2), 197-218.

Nowak S., (red), (1965), "Metody badań socjologicznych. Wybór tekstów.", Warszawa, PWN.

OWNCO/4- Report, (1999), praca zbiorowa w ramach Task Force on Ownership, Control, and Franchising Issues.

Oxenfeldt A. R. i Thompson D. N., (1968-1969), "Franchising in Perspective.", *Journal of Retailing (Special Issue on Franchising)*, 44 (4), 3-13.

Oxenfeldt A. R. i Kelly A. O., (1968-1969), "Will Successfully Franchise Systems Ultimately Become Wholly- Owned Chains?", *Journal of Retailing (Special Issue on Franchising)*, 44 (4), 69-83.

Paswan A. K., D' Souza D. i Rajamma R. K., (2014), "Value co- creation through knowledge exchange in franchising", *Journal of Services Marketing*, 28 (2), 116-125.

Pettigrew A. M., (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *Organization science*, 1 (3), 267-292.

Pokorska B., (2000), „Franchising w Polsce. Stan i kierunki rozwoju”, Warszawa, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji.

Pokorska B., (2004), "Franchising w strategiach międzynarodowych korporacji", w: *Rynek i konsumpcja. Raporty z badań 2003*, Warszawa, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji.

Preble J. F. i Hoffman R. C., (1995), "Franchising systems around the globe: a status report.", *Journal of Small Business Management*, 33 (2), 80-88.

Price S., (1997), „The Franchise Paradox. New Directions, Different Strategies”, London, Cassel.

Pruett M. i Winter G., (2011), "Why Do Entrepreneurs Enter Franchising and Other Share Relationships?", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 24 (4), 567-581.

Quade E. S., (1985), "Analiza systemowa: możliwości i ograniczenia.", w: Findeisen W., (red.), „Analiza systemowa- podstawy i metodologia.”, 13-56, Warszawa, PWN.

Raport o franczyzie w Polsce 2015, Profit System.

Raport o franczyzie w Polsce 2016, Profit System.

Rodríguez- Rad C. J., Rondán- Cataluña F. J. i Macías- Molina J. A., (2017), "A longitudinal study of franchisor failure according to Altman's Z model.", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24 (4), 297-310.

Rubin P. H., (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *The Journal of Law & Economics*, 21 (1), 223-233.

Sanghavi N., (1997), "Franchising as a Tool for SME Development in Transitional Economies: The Case of Central European Countries.", presented at the 11th Annual Society of Franchising Conference, Orlando, Florida.

Saunders M., Lewis P. i Thornhill A., (2016), "Research Methods for bussines students." (Seventh edition), England, Pearson Education Limited.

Scott W. R., (1998), "Organizations: Rational, Natural, Open Systems", 4th edition,

Englewood Cliffs NJ: Prentice- Hall.

Sen K. C., (1997), "The Use of Franchising as a Growth Strategy by US Restaurant Franchisors.", presented at the 11th Annual Society of Franchising Conference Orlando, Florida.

Shane S. A., (1996), "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors.", *Academy of Management Journal*, 39 (1), 216-234.

Shane S. i Foo M., (1999), "New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality.", *Management Science*, 45 (2), 142-159.

Shane S. i Scott A., (1998), "Research notes and communications: Making new franchise system work.", *Strategic Management Journal*, 19 (7), 697-707.

Shane S. i Spell Ch., (1998), "Factors for New Franchise Success.", *Sloan Management Review*, 39 (3), 43-50.

Sherman A. J., (1993), "The franchising handbook", New York, Amacom.

Silverman D., (2007), "Interpretacja danych jakościowych." Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sławecki B., (2012), „Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych.” w: Jemielniak D., (red.), „Badania jakościowe. Podejścia i teorie.”, t. 1, 57-87, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Spencer Crawford E., (2013), "An Exploration of the Legal Meaning of Franchising", *Journal of Marketing Channels*, 20, 25-51.

Spriggs M. T., (1999), "Franchising's Role in Economic Development.", presented at the 13th Annual Society of Franchising Conference, Miami, Florida.

Stake R. E., (2009), „Jakościowe studium przypadku.”: w: Denzin N. K. i Lincoln Y.S. (red.), „Metody badań jakościowych”, t. 1, s. 623-654, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Stanworth J. i Stanworth C., (1999), "Research Note 'Customer Service' Franchising- A Trend or Deviant Case ?", *International Small Business Journal*, 17 (3), 74-78.

Stanworth J., Purdy D. i Price S., (1997), "Franchising Growth and Failure in the US and the UK: A Troubled Dream world Revisited.", presented at the 11th Annual Society of

Franchising Conference, Orlando, Florida.

Stecki L., (1994), „Franchising”, Toruń, TNOiK Dom organizatora.

Strumińska- Kutra M. i Kołodkiewicz I., (2012), „Studium przypadku.”, w: Jemielniak D., (red.), „Badania jakościowe. Metody i narzędzia.”, t. 2, s. 1-40, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA.

Sułkowski Ł., (2012), „Epistemologia i metodologia zarządzania”, Warszawa, PWE.

The Encyclopedia Americana, (1987), vol. 10, International ed., Danbury, CT: Grolier.

The New Encyclopaedia Britannica, (1994), vol. 18, Chicago, Encyclopaedia Britannica.

The Profile of Franchising, Volume I, (1998), International Franchise Association Educational Foundation, Frandata.

The Profile of Franchising, Volume II, (1999), International Franchise Association Educational Foundation, Frandata.

The Profile of Franchising, Volume III, (2001), International Franchise Association Educational Foundation, Frandata.

The United Kingdom Franchise Directory., (1998-99), 14th Edition, UK, Franchise Development Services Ltd.

Thompson R. S., (1994), “The franchise life cycle and the Penrose effect.”, Journal of Economic Behavior & Organization, 24 (2), 207-218.

Tokaj- Krzewska A., (1999), “Franchising. Strategia rozwoju małych firm w Polsce.”, Warszawa, Difin.

Van de Ven A. H. i Poole M. S., (2005), “Field Research Methods” w: Baum J. A. C., (red.) „Companion to organizations“, 867-888, UK, Blackwell Publishing.

Warglien M., (2005), “Intraorganizational Evolution”, w: Baum J. A. C., (red.), „Companion to organizations.“, 98-118, UK, Blackwell Publishing.

Watson IV G. F., Worm S., Palmatier R. W. i Ganesan S., (2015), “The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions”, Journal of Retailing, 91 (4), 546-568.

Weinberg G. M., (1979), “Myślenie systemowe”, Warszawa, WNT.

Wielka Encyklopedia PWN, (2002), tom 8, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Williamson O. E., (1985), "The Economic Institutions of Capitalism", New York: Free Press.
- Wimmer B. S. i Garen J., (1997), "Moral Hazard, Asset Specificity, Implicit Bonding, and Compensation: The Case of Franchising.", *Economic Inquiry*, 35 (3), 544-554.
- Woodside A. G., (2010), „Case study research: Theory Methods Practice”, UK, Emerald Group Publishing Limited.
- Wyciślak S., (2015), „Podejście systemowe jako źródło efektywności w działaniach organizacji.”; w: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 386, 357-365.
- Yin R. K., (1994), "Case study research: design and methods", (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zeidman F. P., (2014), "With the Best of Intentions: Observations on the International Regulation of Franchising", *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, 19 (2), 2-14.

Źródła internetowe:

1. Europejski Kodeks Etyczny Franczyzy/ Europejskie Stowarzyszenie Franchisingu, <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics2.pdf>
(pobrano dn. 12.12.2016r.)
2. Francuska Federacja Franchisingu, <http://www.franchise-fff.com/franchise> (pobrano dn. 12.12.2016r.)
3. IHS Global Insight , www.franchise.org (pobrano dn. 22.09.2016r.)(IFA)
4. Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 Nr 16 poz. 93, tekst jednolity Dz.U. 2017 poz. 459, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19640160093>,
(pobrano dnia 30.03.2017r.)
5. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141, opracowanie tekstu przez Kancelarię Sejmu z dn. 22.09.2016, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19740240141/> (pobrano dnia 30.03.2017r.)
6. Niemiecki Związek Franchisingowy (DFV), http://www.franchiseverband.com/fileadmin/dfv-files/Dateien_Dokumente/Code_of_ethics.pdf, (pobrano dn. 12.12.2016r.)
7. Raport „Rynek franczyzy 2016”, Profit System, <http://franchising.pl/artykul/9682/rynek-franczyzy-rosnie/>, pobrano dn. 25.09.2016,

8. Bibliografia streszczenia

1. Ackoff R. L., (1973), „O system pojęć systemowych”, *Prakseologia*, 46 (2), 143-161.
2. Antonowicz A., (2011), „The dissemination of franchising all over the world; an attempt to assess the scale of the phenomenon”, *Problems of management in the 21st century*, 2, 8-18.
3. Bogdanov A., (1922), „Tektologia. Wsieobsczaja organizacionnaja nauka”, Moskwa, Izdatelstvo Z. I. Grszebina.
4. Combs J. G., Ketchen D. Jr. i Short J.C., (2011), “Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May 2011, 413-425.
5. Dant R. P. i Grünhagen M., (2014), “International Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How”, *Journal of Marketing Channels*, 21, 124-132.
6. Dant R. P., Grünhagen M. i Windsperger J., (2011), “Franchising Research Frontiers for the Twenty- First Century”, *Journal of Retailing* 87, (3), 253-268.
7. Davies J., (2015), “Franchising as organizational form in business and political organizations.” *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 8 (1), 60-75.
8. Eisenhardt K. M., (1989), „Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
9. Elango B. i Fried V. H., (1997), “Franchising Research: A Literature Review and Synthesis.”, *Journal of Small Business Management*, 35 (3), 68-81.
10. Fulop Ch. i Forward J., (1997) “Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives”, *The Service Industries Journal*, 17 (4), 603-625.
11. Krafft M., Goetz O., Mantrala M., Sotgiu F. i Tillmanns S., (2015), “The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions”, *Journal of Retailing*, 91 (4), 569-585.
12. Paswan A. K., D’ Souza D. i Rajamma R. K., (2014), “Value co- creation through knowledge exchange in franchising”, *Journal of Services Marketing*, 28 (2), 116-125.
13. Pettigrew A. M., (1990), “Longitudinal field research on change: Theory and practice”, *Organization science*, 1 (3), 267-292.
14. Raport „Rynek franczyzy 2016”, Profit System, <http://franchising.pl/artykul/9682/rynek-franczyzy-rosnie/>, pobrano dn. 25.09.2016,
15. Raport o franczyzie w Polsce 2015, Profit System.

16. Raport o franczyzie w Polsce 2016, Profit System.
17. Saunders M., Lewis P. i Thornhill A., (2016), "Research Methods for bussines students." (Seventh edition), England, Pearson Education Limited.
18. The Profile of Franchising, Volume I, (1998), International Franchise Association Educational Foundation, Frandata.
19. The Profile of Franchising, Volume II, (1999), International Franchise Association Educational Foundation, Frandata.
20. The Profile of Franchising, Volume III, (2001), International Franchise Association Educational Foundation, Frandata.
21. Van de Ven A. H. i Poole M. S., (2005), "Field Research Methods" w: Baum J. A. C., (red.) „Companion to organizations“, 867-888, UK, Blackwell Publishing.
22. Watson IV G. F., Worm S., Palmatier R. W. i Ganesan S., (2015), "The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions", Journal of Retailing, 91 (4), 546-568.