



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

Prof. dr hab. Ewa Walińska

Katedra Rachunkowości

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr Żakliny Jabłońskiej
pt. „FRANCYZA W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA
FRANCYZODAWCY NA PRZYKŁADZIE BRANŻY GASTRONOMICZNEJ”
napisanej pod kierunkiem naukowym
dra hab. Grzegorza Urbanka, prof. UŁ

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Żakliny Jabłońskiej dotyczy problematyki franczyzy w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa francyzodawcy. Podjęta w rozprawie tematyka jest obecnie aktualna i ważna, ponieważ wpisuje się w nurt dyskusji dotyczącej wartości przedsiębiorstwa.

Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., Nr 65, poz. 595, z 2005 r., Nr 164, poz. 1365). W związku z powyższym zawiera ona ocenę pracy w trzech podstawowych aspektach – formalnym, metodycznym i merytorycznym oraz ocenę ogólną – stanowiącą podsumowanie ocen cząstkowych i jednocześnie konkluzję recenzji.

I. Ocena formalna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje 177 stron, w tym: wprowadzenie (s. 5-10), pięć rozdziałów (s. 11-148), zakończenie (s. 149-152), bibliografię (s. 153-160), załączniki od nr 1 do nr 2 (s. 161-172), spis tabel (s. 173-175), spis rysunków (s. 176-177).

Tytuł rozprawy jednoznacznie określa ramy przedmiotowe badań – przedmiotem zawartych w niej rozważań jest franczyza w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa francyzodawcy. Rozważania dotyczą w szczególności przedsiębiorstw branży gastronomicznej.

Uzasadnienie wyboru tematu

Franczyza jest szeroko opisana w polskiej literaturze przedmiotu, ale rozważania na jej temat koncentrują się przede wszystkim na korzyściach francyzobiorcy. W niniejszej pracy przyjęto odmienną perspektywę - podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób franczyza wpływa na wartość przedsiębiorstwa francyzodawcy. Takie ujęcie problemu badawczego jest w pełni uzasadnione, ponieważ w polskiej literaturze istnieje w tym aspekcie luka badawcza. Pojawia się więc potrzeba prowadzenia badań na ten temat, gdyż dla polskich przedsiębiorców franczyza może stać się modelem biznesu pozwalającym nie tylko na rozwój na rodzimym rynku, ale także na międzynarodową ekspansję.

Cele, hipotezy i metody badawcze

Podstawowy, główny cel pracy określony przez Autorka we wstępie (s. 7) to „ (...) ocena wpływu francyzowego modelu prowadzenia biznesu na wartość przedsiębiorstwa francyzodawcy - na przykładzie przedsiębiorstw sektora gastronomicznego w Polsce”.

Cele szczegółowe Doktorantka sformułowała następująco (s. 7):

1. Wyjaśnienie istoty franczyzy i przedstawienie rozwoju systemów francyzowych.
2. Identyfikacja norm prawnych regulujących działalność francyzową w Polsce i na świecie.
3. Określenie korzyści wynikających ze współpracy francyzowej, a także istniejących barier jej rozwoju - z punktu widzenia dawcy systemu francyzowego.
4. Identyfikacja korzyści płynących z zastosowania systemów francyzowych w stosunku do innych modeli biznesu z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa francyzodawcy.

Autorka formułuje w pracy sześć hipotez badawczych (s. 7-8):

- H0: Przedsiębiorstwa, które wykorzystują systemy franczyzowe budują wyższą wartość przedsiębiorstwa (franczyzodawcy) w porównaniu z przedsiębiorstwami niefranczyzowymi.
- H1: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe budują bardziej rozpoznawalną markę na rynku.
- H2: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe uzyskują wyższą lojalność klientów.
- H3: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe dzięki wykorzystywaniu efektu skali mają silniejszą pozycję negocjacyjną wobec dostawców.
- H4: Przedsiębiorstwa stosujące systemy franczyzowe, dzięki wykorzystywaniu redystrybucji kosztów, mają silniejszą pozycję negocjacyjną wobec dostawców.
- H5: Stosując systemy franczyzowe franczyzodawcy obniżają ryzyko prowadzenia swojej działalności.
- H6: Wykorzystanie systemów franczyzowych przyspiesza ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne.

Aby zweryfikować hipotezy badawcze w kolejnych rozdziałach rozprawy Autorka wykorzystwała następujące metody badawcze:

1. Przegląd i krytyczną analizę literatury przedmiotu.
2. Analizę modeli biznesu wykorzystywanych w praktyce polskich przedsiębiorstw.
3. Analizę statystyczną.

Reasumując, sformułowany temat pracy, struktura, podział treści są poprawne i właściwe z punktu widzenia jej celu. Obszar tematyczny rozprawy należy uznać za aktualny, a postawiony w niej problem badawczy za istotny dla teorii i praktyki zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

II. Ocena wartości metodycznych

Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi, koncentruje się na głównych elementach poruszanego w niej obszaru tematycznego, tj. na roli franczyzy w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa - franczyzodawcy.

Ogólna struktura rozprawy nie budzi większych zastrzeżeń. Autorka przyjęła podejście „od ogółu do szczegółu”. Rozpoczyna swoje rozważania od prezentacji istoty ekonomicznej franczyzy oraz jej podstaw prawnych. Wskazuje podstawy teoretyczne i praktyczne aspekty

franczyzy w Polsce i za granicą, przechodząc do kluczowego problemu badawczego, czyli jej wpływu na wartość przedsiębiorstwa francyzodawcy.

Wprowadzenie zawiera większość wymaganych w pracach naukowych elementów, czyli cel, hipotezy badawcze, konstrukcję pracy oraz charakterystykę każdego z pięciu rozdziałów. Autorka prezentuje w nim przedmiot badania oraz metody badawcze. Wydaje się, że wprowadzenie (wstęp) powinno zawierać rzetelną analizę problemu w literaturze przedmiotu. Takiej analizy zabrakło, Autorka prezentuje jedynie ogólnie rozważania i opinie na temat franczyzy polskich i zagranicznych autorów.

Zakończenie rozprawy ma charakter problemowo-dyskusyjny i stanowi podsumowanie rozważań w niej zawartych. Wydaje się, iż powinno ono zawierać także konsekwencje badań Autorki dla nauki i praktyki zarządzania.

Autorka wykorzystała w pracy prawidłowo dobraną literaturę przedmiotu z zakresu ekonomii, zarządzania i finansów (161 pozycji bibliografii, w tym pozycje anglojęzyczne - 47).

Oceniając poprawność formalną języka stwierdzam nieliczne błędy stylistyczne, gramatyczne oraz interpunkcyjne.

III. Ocena merytoryczna

Rozprawa bazuje przede wszystkim na studiach literaturowych – polskich i zagranicznych - dzięki którym Autorka zaprezentowała najbardziej istotne poglądy dotyczące problemu badawczego podjętego w pracy.

Pierwsze cztery rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczny, bazują na literaturze przedmiotu. Rozdział piąty stanowi część empiryczną pracy, w której znajdują się wyniki badań własnych Autorki.

Rozdział pierwszy przedstawia istotę i klasyfikację franczyzy, podstawy prawne jej funkcjonowania w praktyce – polskie i międzynarodowe, a także jej szczególny charakter jako międzyorganizacyjnej formy współpracy gospodarczej.

Uważam, że treści zawarte w rozdziale pierwszym są przedstawione w sposób czytelny, merytorycznie poprawny i interesujący. Stanowią dobry fundament dalszych rozważań.

Rozdział drugi stanowi bardzo istotną część rozprawy doktorskiej, ponieważ wskazuje teoretyczne podstawy franczyzy. Jego celem było przedstawienie działalności francyzowej w świetle współczesnych teorii ekonomii instytucjonalnej oraz teorii zarządzania. Zdaniem

Autorki „teorie nowej ekonomii instytucjonalnej (teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji, teoria praw własności) oraz teorie zarządzania (teoria zasobowa i podejście sieciowe) doskonale objaśniają system franczyzowy”. W szczególności, jak trafnie zauważa Autorka, w systemach franczyzowych zastosowanie znajduje teoria agencji i teoria kosztów transakcyjnych.

W niniejszym rozdziale przedstawiono także interesujące rozważania dotyczące franczyzy z punktu widzenia podejścia sieciowego. Autorka podkreśla, że twórcy systemów franczyzowych nie tylko budują swoją wartość w taki sposób, aby klienci mogli się utożsamiać z daną marką, ale również budują sieć relacji ze swoimi kontrahentami.

Reasumując, treści rozdziału drugiego - stanowiące fundament teoretyczny rozprawy - pokazują dobre przygotowanie Autorki do prowadzenia badań naukowych, które wymagają wiedzy teoretycznej.

Rozdział trzeci poświęcono problematyce rozwoju koncepcji franczyzy na świecie i w Polsce. Scharakteryzowano franczyzowe modele biznesu funkcjonujące w praktyce polskich przedsiębiorstw podkreślając, że dawcy licencji mają świadomość korzyści płynących z udostępniania swojej marki i know-how. Ponieważ polskie systemy franczyzowe najlepiej rozwinęły się w gastronomii, to przedsiębiorstwa z tego właśnie sektora zostały szczegółowo omówione w niniejszym rozdziale. Przedstawiono w nim rozwój franczyzy w Polsce w latach 2002-2018 w ujęciu branżowym, wskazując na szczególnie dynamiczny jej rozwój w gastronomii.

W **rozdziale czwartym** zaprezentowano franczyzę na tle innych modeli biznesu. Scharakteryzowano specyfikę kontraktów franczyzowych uwzględniającą rolę aktywów niematerialnych i ich wykorzystanie w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. W pierwszej części rozdziału Autorka – w sposób wyczerpujący i rzetelny – przeprowadziła analizę znanych i opisanych w literaturze przedmiotu modeli biznesu – ich definicje, zakres i klasyfikacje. Na tym tle wykazała, że model franczyzowy ma przewagę nad innymi modelami biznesu, ponieważ pozwala wykreować franczyzodawcy zasoby tworzące jego wartość w krótszym okresie niż w przypadku przedsiębiorstw niefranczyzowych. W dalszej części rozdziału Autorka omówiła wpływ aktywów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa franczyzodawcy. Dodatkowo – na tle rozważań prezentowanych w literaturze przedmiotu – wskazała czynniki determinujące wartość przedsiębiorstwa polskich firm gastronomicznych, które stanowiły przedmiot Jej badań własnych: markę, lojalność klientów, udział w rynku i możliwości zakupowe.

W **rozdziale piątym** - empirycznym - Autorka podjęła próbę weryfikacji hipotez badawczych na podstawie wyników przeprowadzonych badań własnych. Najważniejszym zadaniem badawczym była próba kwantyfikacji kluczowych zmiennych opisujących istotę kontraktu franczyzowego i wskazanie związków przyczynowo-skutkowych występujących między nimi. W szczególności dokonano pomiaru aktywów niematerialnych franczyzodawcy – m.in. marki, lojalności klientów, pozycji na rynku.

Badaniem ankietowym objęto polskie przedsiębiorstwo branży gastronomicznej w roku 2016 – 67 przedsiębiorstw franczyzowych i 150 przedsiębiorstw niefranczyzowych. Wykorzystano w nim test U Manna-Whitneya oraz miary tendencji centralnej, a także korelację rang Spearmana.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że kluczowym narzędziem w procesie budowania wartości dla akcjonariuszy jest silna marka, pozwalająca uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. W badanych firmach franczyzowych widać pozytywną relację między stosowanym modelem biznesowym a jego wpływem na rozpoznawalność marki. Wyniki te są istotne statystycznie i dostarczają argumentów za brakiem podstaw do odrzucenia hipotezy H1, co oznacza, że model franczyzowy wpływa na rozpoznawalność marki na rynku.

Hipoteza H2 została odrzucona, ponieważ wyniki badań własnych wykazały, że system franczyzowy pomaga firmom przede wszystkim w zdobyciu nowych klientów, a także w niewielkim stopniu, w utrzymaniu dotychczasowych (związek nieistotny statystycznie), natomiast nie prowadzi do wzrostu ich lojalności.

Wyniki badań wykazały, że wykorzystanie modelu franczyzowego pozwoliło franczyzodawcom na wzrost możliwości zakupowych oraz możliwość uzyskania korzystniejszych warunków zakupowych. Widać tu istotną statystycznie przewagę w odpowiedziach respondentów z firm franczyzowych, dającą argumenty na rzecz pozytywnej weryfikacji hipotez H3 i H4.

Uzyskane wyniki badań pokazały jednoznacznie, że model franczyzowy pomaga obniżyć ryzyko franczyzodawcy, co oznacza pozytywną weryfikację hipotezy H5.

Hipoteza H6 zakładała, iż wykorzystanie systemów franczyzowych przyspiesza ekspansję na rynki zagraniczne. Uzyskane wyniki nie pozwalają na jej pozytywną weryfikację.

W zakończeniu pracy skonfrontowano postawione we wprowadzeniu hipotezy z wynikami przeglądu literatury oraz przeprowadzonych badań empirycznych. Odniesiono się

również do ograniczeń wynikających z zastosowanej metody badawczej, a także zamieszczono sugestie dotyczące kierunków dalszych badań.

Oceniając treści zawarte w rozprawie stwierdzam co następuje:

- **Doktorantka w swoich studiach literaturowych uwzględniła kluczowe pozycje dotychczasowego dorobku w obszarze tematycznym, którego dotyczy rozprawa;**
- **Doktorantka wykazała się wiedzą teoretyczną i praktyczną, znajomością faktów dotyczących życia gospodarczego w Polsce i na świecie;**
- **Doktorantka udowodniła, iż potrafi samodzielnie prowadzić badania naukowe i formułować wnioski na podstawie uzyskanych wyników.**

Cennymi elementami pracy – w mojej opinii – są w szczególności:

- zakres przeprowadzonych studiów literaturowych,
- rozważania teoretyczne – wskazanie wybranych teorii nauk ekonomicznych i ich zastosowanie do objaśnienia systemów franczyzowych
- umiejętność prowadzenia badań empirycznych,
- wyniki badań własnych.

Uwagi krytyczne dotyczą w szczególności następujących kwestii:

- podsumowania rozdziałów - pomysł oceniam pozytywnie, ale niestety nie we wszystkich rozdziałach Autorka poprawnie sformułowała treść podsumowania, głównie dotyczy to rozdziału drugiego i piątego. Podsumowanie powinno przedstawiać syntetyczne treści zawarte w danym rozdziale, nie ma w nim miejsca na przytaczanie literatury przedmiotu, czy powtarzanie szczegółowych treści rozdziału. Powinno ono odzwierciedlać wszystkie, a nie tylko wybrane wątki poruszane w rozdziale.
- rozdział trzeci – tytuł rozdziału nie pokrywa się w pełni z zawartymi w nim treściami. Dużą jego część stanowią bowiem rozważania dotyczące branży gastronomicznej w Polsce, a zatem powinno to znaleźć odzwierciedlenie w tytule rozdziału.
- rozdział czwarty - zabrakło w nim czytelnego powiązania modelu franczyzowego z aktywami niematerialnymi franczyzodawcy. Rozumiem tok rozumowania Autorki: model biznesu determinuje wartość przedsiębiorstwa, w szczególności kształtuje jego aktywa niematerialne, które z kolei determinują wartość przedsiębiorstwa. Zabrakło jasnej prezentacji powyższych zależności.

- rozdział piąty – szkoda, że Autorka w analizie przypadku - przedsiębiorstwa Sphinx - nie dokonała przeglądu jego rocznych raportów, zwłaszcza niefinansowych, w których ujawnia – jako spółka publiczna - informacje o strategii, modelu biznesu, wynikach, itp. Taka analiza uzupełniłaby wnioski z badań własnych.

W trakcie publicznej obrony oczekuję od Autorki:

1. zdefiniowania franczyzowego modelu biznesu z perspektywy franczyzodawcy,
2. wskazania zależności pomiędzy modelem franczyzowym a zasobami niematerialnymi franczyzodawcy,
3. określenia wpływu franczyzy na strategię franczyzodawcy.

IV. Ocena ogólna

Podjęty problem badawczy recenzowanej pracy jest znaczący dla rozwoju polskiej nauki i praktyki zarządzania. Mieści się bowiem w nurcie najbardziej aktualnych badań podejmowanych w wielu krajach. Przedstawione rozważania wpisują się w szeroko opisywane w literaturze teorie ekonomii i zarządzania oraz stanowią uzupełnienie prowadzonych na świecie badań z zakresu wpływu franczyzy na wartość przedsiębiorstwa. Hipotezy badawcze pracy zostały zbudowane poprawnie, a poziom ich weryfikacji oceniam jako wystarczający. Autorka osiągnęła podstawowy cel pracy.

W pracy prezentowana jest w wystarczającym zakresie teoria wraz z elementami analizy. Konstrukcja pracy jest poprawna, a jej treść odpowiada standardom opracowania naukowego. Została przygotowana z dużą starannością i może być przydatna, zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.

Pozytywnie oceniam umiejętność poruszania się Autorki w problematyce pracy, co świadczy o Jej dużym doświadczeniu praktycznym, a także o zdolnościach koncepcyjnych. Widoczne są także zdolności problemowego myślenia i syntetycznego ujęcia poruszanych zagadnień.

Reasumując, zważywszy na całokształt prezentowanych w pracy rozważań stwierdzam, że jej treść posiada walory poznawcze i aplikacyjne.

Biorąc powyższe pod uwagę wyrażam przekonanie, że recenzowana rozprawa odpowiada ustawowym wymogom stawianym pracom doktorskim i wnoszę o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

Łech, 10.07.2019

Wębski