

**PERSAMAAN LATAR BELAKANG DAN PERBEZAAN PRESTASI
PERNIAGAAN DALAM KALANGAN FRANCAISI MILIK KELUARGA
DAN BUKAN MILIK KELUARGA DI MALAYSIA**

***BACKGROUND SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN BUSINESS
PERFORMANCE AMONG FAMILY AND NON-FAMILY FRANCHISEES
IN MALAYSIA***

Mohd Hizam Hanafiah¹ and Nurul Ashykin Abd Aziz^{2*}

¹Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, MALAYSIA

²Faculty of Industrial Management, Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah, Pahang, MALAYSIA

*Corresponding author: ashykin@umpsa.edu.my

Published online: 31 October 2023

To cite this article: Mohd Hizam Hanafiah and Nurul Ashykin Abd Aziz. 2023. Persamaan latar belakang dan perbezaan prestasi perniagaan dalam kalangan francaisi milik keluarga dan bukan milik keluarga di Malaysia. *Kajian Malaysia* 41(2): 247–266. <https://doi.org/10.21315/km2023.41.2.12>

To link to this article: <https://doi.org/10.21315/km2023.41.2.12>

ABSTRACT

Franchising business has been growing rapidly in Malaysia after the government launched the Franchise Development Programme in 1992, establishing the Franchise Division in 1995 and introducing the Franchise Act 1998. Nowadays, Malaysia has 870 registered franchising systems with 60 home-grown franchise systems successful in penetrating 55 countries. Besides the fascinating development of this industry, the main gap in academic research is that very rare research has been conducted to study franchising business owned by family businesses. Therefore, the objectives of this study are to investigate the similarity in personal background and differences in business performance, between family business franchisee and non-family business franchisee. Hence, a survey among 204 franchisee entrepreneurs in Malaysia has been conducted through a self-administered questionnaire with 90 of them being considered as family business franchisees and 114 as non-family business franchisees. Based on

statistical analysis, this study found that personal background such as educational level, working experience, total investment and dependency on franchising business are not significant in comparing family business franchisees and non-family business franchisees. Further, perception of success and intention to remain in the franchising business is also not significant in assessing family business franchisees and non-family business franchisees. However, this study found that non-family business franchisees have better business performance, in terms of sales performance and number of employees, compared to family business franchisees.

Keywords: franchising, family business franchisee, non-family business franchisee, franchise, Malaysia

ABSTRAK

Perniagaan francais berkembang pesat di Malaysia khususnya selepas pihak kerajaan melancarkan Program Pembangunan Francais pada tahun 1992, mewujudkan Bahagian Francais pada tahun 1995 dan memperkenalkan Akta Francais 1998. Kini Malaysia memiliki sekitar 870 sistem francais berdaftar dengan 60 buah sistem francais tempatan berjaya menembusi 55 buah negara. Di sebalik perkembangan menarik perniagaan ini, jurang utama kajian adalah amat kurangnya penyelidikan mengenai perniagaan francais milik keluarga dijalankan oleh penyelidik. Justeru, objektif kajian ini adalah untuk meneliti persamaan latar belakang dan perbezaan prestasi perniagaan antara francais milik keluarga dan bukan milik keluarga. Kajian tinjauan ke atas 204 usahawan francais di Malaysia melalui borang soal selidik telah dijalankan dengan responden terdiri daripada 90 usahawan francais milik keluarga dan 114 usahawan francais bukan milik keluarga. Berdasarkan analisis statistik, kajian mendapati bahawa faktor latar belakang iaitu tahap pendidikan, pengalaman kerja, jumlah pelaburan dan kebergantungan sumber pendapatan kepada perniagaan francais tidak signifikan antara francais milik keluarga dan bukan milik keluarga. Kajian turut mendapati faktor persepsi kejayaan dan niat untuk kekal dalam sistem francais tidak signifikan antara francais milik keluarga dan bukan milik keluarga. Namun begitu, francais bukan milik keluarga memiliki prestasi perniagaan yang lebih baik dari segi prestasi jualan dan bilangan pekerja, berbanding francais keluarga.

Kata kunci: perniagaan francais, francais, francais milik keluarga, francais bukan milik keluarga, Malaysia

PENGENALAN

Pada asasnya, perniagaan francais merupakan satu bentuk perniagaan iaitu francaisor sebagai sebuah syarikat induk memberikan hak kepada sebuah firma lain untuk menjalankan perniagaan mengikut kaedah dan sistem tertentu (Combs, Ketchen dan Hoover 2004; Czinkota, Ronkainen dan Donath 2004). Di Malaysia, perniagaan francais dikawal selia oleh Akta Francaisi 1998 (Franchise Act 1998 [Amendment 2012]) yang menjelaskan perniagaan francais mengikut Seksyen 4 (a), (b), (c) dan (e) sebagai (i) Hak daripada francaisor kepada francaisi untuk mengoperasi perniagaan mengikut sistem ditentukan francaisor dalam tempoh yang ditentukan francaisor; (ii) Hak francaisor kepada francaisi untuk menggunakan cap dagangan, rahsia dagangan, maklumat sulit atau hak cipta intelektual yang dimilikinya; (iii) Francaisor berhak mentadbir dan mengawal operasi perniagaan francaisi mengikut sistem francais yang ditentukan; dan (iv) Francaisi perlu membayar dalam bentuk fi atau bentuk lain sebagai balasan menggunakan hak-hak yang dimiliki oleh francaisor.

Perniagaan francais (PF) kini merupakan satu strategi keusahawanan yang berkesan yang dijalankan oleh firma untuk mengembangkan perniagaan ke peringkat antarabangsa (Czinkota dan Ronkainen 2010). Perkara ini terbukti apabila Malaysia memiliki sekitar 870 sistem francais berdaftar dengan 60 buah sistem francais tempatan berjaya menembusi 55 buah negara (Hizam-Hanafiah 2019). Di Malaysia, selain Bahagian Pembangunan Francaisi di bawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna (KPDNHEP), industri francais turut disokong oleh Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan Persatuan Francaisi Malaysia yang merupakan sebuah pertubuhan perdagangan yang mewakili semua pihak berkepentingan industri.

Di sebalik kejayaan PF, pengkaji kini mendapati PF semakin diterima sebagai satu strategi baharu oleh firma untuk mengembangkan perniagaan keluarga (PK) (Rosado-Serrano 2017). Di peringkat dunia, PK merupakan antara perniagaan tertua di dunia dan mendominasi 90% firma di seluruh dunia (*The Economist* 2015). PK sangat penting sebagai enjin pertumbuhan ekonomi global dan merupakan tulang belakang ekonomi yang menggerakkan kuasa dan menjana kadar pulangan yang hebat (Van Wyk 2013). Di Amerika Syarikat, lebih 70% perniagaan ialah PK (Reynolds 2012). Di Sweden, PK menyumbang 20% daripada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) dan 25% daripada jumlah pekerjaan (Bjuggren, Johansson dan Sjögren 2011). Di peringkat kebangsaan, PK dianggap sebagai tonggak kepada pembangunan ekonomi sesebuah negara, membangunkan masyarakat usahawan dan menembusi pasaran antarabangsa (Rosado-Serrano 2017). Antara

kelebihan PK adalah dinamik, tidak kompleks dan kaya dengan sumber-sumber tidak nyata (*intangible resources*) yang dianggap dalam Teori Berasaskan Sumber sebagai kelebihan bersaing PK yang sukar dibentuk dalam perniagaan bukan milik keluarga (PBK) (Chirico, Ireland dan Sirmon 2011; Pearson, Carr dan Shaw 2008).

PERNIAGAAN FRANCAIS DAN PERNIAGAAN KELUARGA

Penyelidikan mengenai PF dan PK semakin menarik perhatian memandangkan PK dan PF dikatakan mempunyai kadar kejayaan yang tinggi dan risiko kegagalan yang rendah. Dalam penyelidikan francais, topik berkaitan PK merupakan satu bidang yang amat kurang dikaji dan perlu dikaji dengan lebih banyak (Baena dan Cervino 2011; Chirico, Ireland dan Sirmon 2011; Rosado-Serrano 2017). Semenjak 1970-an, terdapat beberapa penyelidikan tentang PF dalam PK atau sebaliknya. Udell (1973) menyatakan hampir 60% isteri bekerja bersama suami mereka dalam PF di Amerika Syarikat. Penelitian oleh Ketchen, Short dan Combs (2011) mendapati kebanyakan francaisor juga beroperasi sebagai sebuah sistem perniagaan yang dimiliki oleh keluarga atau PK. Antara kelebihan PK yang beroperasi dalam sistem francais ialah kurang birokrasi, bertindak balas dengan pantas terhadap perubahan pasaran dan sanggup menerima kadar pulangan yang rendah dalam jangka panjang berbanding PBK (Chrisman, Chua dan Sharma 2005). Seterusnya kajian Welsh dan Raven (2011) menunjukkan PK terlibat dengan aktif dalam PF iaitu 35 daripada 81 francais dalam sampel mereka ialah PK dengan Memli, Welsh dan Kaciak (2014) menyatakan kajian ke atas isu-isu PK dalam PF kebanyakannya dilakukan di Amerika Syarikat.

Selain kajian di Amerika Syarikat, terdapat juga kajian di negara lain. Santiso (2013) mengkaji tentang PK di Amerika Latin menggunakan kaedah francais untuk masuk ke pasaran antarabangsa. Feria, Herrera dan Rodriguez (2013) mengkaji tentang PK di Mexico yang menerima pakai sistem francais memperkasa dan memprofesionalkan perkhidmatan mereka dalam usaha bersaing dengan ancaman firma asing. Nagy, Kun dan Fenyves (2016) pula mengkaji kesesuaian sebuah perniagaan aiskrim yang dimiliki oleh PK di Hungary untuk bertukar operasi menjadi sebuah syarikat francaisor. Mereka mengesyorkan Fagyi-Mania-Kft (FMK) untuk menukar operasi ke sebuah syarikat yang menggunakan sistem francais. Di Bahrain, Palaiologos dan Khunaizi (2017) mengkaji PK yang menggunakan sistem francais dan mendapati sekitar 28% PK menggunakan francais format perniagaan di Bahrain. Antara sebab PK memilih sistem francais adalah kerana kekurangan sumber, persaingan di pasaran, mengembangkan nama jenama ke seluruh negara dan meningkatkan

volum jualan firma. Qureshi, Qureshi dan Qureshi (2018) pula mengkaji tentang kejayaan sebuah sistem francais antarabangsa di Pakistan yang juga sebuah PK. Dapatan mereka menunjukkan Johnny Rockets berada dalam kedudukan yang betul untuk mencapai pertumbuhan yang mampan. Mereka merumuskan kejayaan PF dan PK memerlukan budaya dan persekitaran kerja yang betul, organisasi yang berpusatkan pelanggan, bersedia membuat percubaan dan kesilapan serta melakukan inovasi proses dan sistem yang berterusan. Mereka juga menyokong tanggapan bahawa PK dan PF mempunyai tahap kejayaan yang tinggi dan menyokong tanggapan bahawa mengambil dan melaksana peluang-peluang dalam PF akan membawa kejayaan.

Chirico, Ireland dan Sirmon (2011) mengkaji secara konseptual tentang francaisor. Mereka menyatakan francaisor PK lebih berkemungkinan menggunakan sumber-sumbernya untuk membina hubungan yang kukuh dengan francais, menyokong dan melatih francais. Komitmen francaisor atau francais dalam sistem francais akan meningkat memandangkan PK mementingkan faktor bukan ekonomi atau kekayaan sosioemosi. Selain itu, kelebihan bersaing akan lebih mudah dicapai oleh PF milik PK berbanding PBK. Kepercayaan antara francaisor atau francais dalam PK dikatakan lebih tinggi kerana mereka didasari oleh perjanjian tidak rasmi iaitu komponen afektif selain kepentingan kekayaan sosioemosi akan menghalang sifat oportunistik dalam PF kerana ia bertentangan dengan nilai yang tertanam dalam PK.

Dalam kajian mengenai PK, topik francais merupakan satu bidang yang amat kurang dikaji (Baena 2011). Ulasan kepustakaan PK jarang mengkaji prestasi PK dalam mod tadbir urus hibrid seperti francais (Patel et al. 2018). Dalam pada itu, Alon (2010) dan Rosado-Serrano (2017) juga menyarankan perlunya kajian empirikal tentang PK yang menggunakan sistem francais. Hal ini tidak selari dengan pandangan bahawa PK dalam PF membawa banyak kelebihan kepada usahawan, khususnya usahawan francais (Tuunanen dan Hyrsky 2001). Beberapa sarjana lain turut membangkitkan tentang keperluan dan kepentingan PF yang dimiliki oleh PK yakni usahawan francais berbanding dimiliki oleh bukan keluarga (Chirico, Ireland dan Sirmon 2011; Sirmon dan Hitt 2003; Zellweger 2007). Justeru, kajian ini bertujuan mengurangkan jurang lepas dan dijalankan ke atas usahawan francais di Malaysia. Objektif kajian adalah untuk meneliti persamaan dan perbezaan dalam operasi PF yang dimiliki oleh PK dan PBK. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk meneliti sama ada terdapat perbezaan latar belakang antara PF yang dimiliki oleh PK dan PBK. Seterusnya, kajian ini akan mengenal pasti perbezaan prestasi perniagaan antara PF dimiliki PK dan PBK.

KERANGKA TEORITIKAL

Teori Agensi

Rubin (1978) memperkenalkan Teori Agensi dalam PF berdasarkan kepentingan modal manusia sebagai elemen penting untuk sesebuah sistem francais bersaing dan meneruskan kelangsungan. Berbanding Teori Kekurangan Sumber yang menjadi salah satu sebab firma menjadi francaisor dalam mengembangkan perniagaan, Teori Agensi dalam model perniagaan francais adalah berkesan dalam mengawal masalah-masalah berkaitan francaisor-francaisi (Brickley, Dark dan Weisbach 1991) dan kajian empirikal membuktikan keberkesanan Teori Agensi dalam penyelidikan francais (Hizam-Hanafiah 2012). Teori Agensi juga popular dan digunakan dengan meluas dalam penyelidikan ekonomi, kewangan, sains sosial, kelakuan organisasi dan keusahawanan (Eisenhardt 1989) dan juga merupakan teori asas dalam kajian-kajian PK (Carney dan Gedajlovic 1991; Gedajlovic et al. 2012; Gomej-Mejia et al. 2007).

Dalam teori ini, francaisor (prinsipal) bergantung kepada francaisi (agen) yang bertindak bagi pihak francaisor dalam menjalankan kegiatan perniagaan. Kos agensi dalam perniagaan akan meningkat jika pihak berbeza-beza mempunyai matlamat berbeza dan kelakuan yang mementingkan diri wujud dalam sistem perniagaan (Chirico, Ireland dan Sirmon 2011). Untuk mengatasi masalah agen (francaisi) mempunyai matlamat mereka tersendiri, usaha mencapai matlamat ini akan diselaraskan dengan matlamat prinsipal (francaisor). Justeru, PF mengurangkan masalah agensi dengan menyelaraskan insentif antara francaisor dan francaisi dengan mengoptimalkan pembuatan keputusan (Combs, Ketchen dan Hoover 2004; Rubin 1978) dengan meletakkan pemilik-francaisi yang bermotivasi sebagai pihak yang bertanggungjawab terhadap operasi outlet. Berbanding pengurus yang insentifnya berkisar kepada “makan gaji” dan elaun bulanan, insentif pemilik-francaisi lebih besar kerana mereka “makan gaji”, mendapat elaun bulanan, melabur dalam perniagaan dan berupaya mendapat keuntungan yang lebih besar jika outlet mencapai prestasi lebih baik.

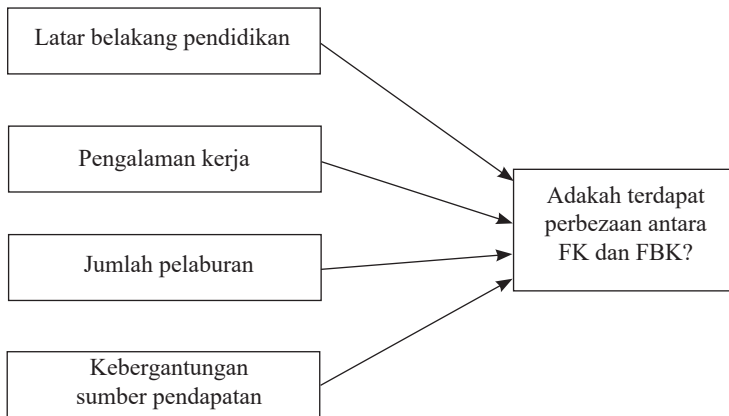
Berdasarkan kajian dan ulasan kepustakaan PF dan PK, tidak ditemui sebarang pandangan dan perbezaan sama ada usahawan francaisi direkrut berdasarkan status perniagaan mereka, iaitu PK atau PBK. Sepertimana diulas dalam Teori Agensi, prinsipal (francaisor) akan mengurangkan masalah agensi dengan merekrut francaisi paling baik dan sesuai yang akan bekerja untuk kepentingan dan matlamat bersama, bukannya kerana sesebuah perniagaan itu PK atau PBK. Justeru, hipotesis berikut dicadangkan dan Rajah 1 meringkaskan hubungan yang akan dikaji.

Hipotesis 1A: Francaisi milik keluarga (FK) tidak mempunyai perbezaan latar belakang pendidikan berbanding francaisi bukan milik keluarga (FBK).

Hipotesis 1B: FK tidak mempunyai perbezaan pengalaman kerja berbanding FBK.

Hipotesis 1C: FK tidak mempunyai perbezaan jumlah pelaburan berbanding FBK.

Hipotesis 1D: FK tidak mempunyai perbezaan kebergantungan sumber pendapatan kepada PF berbanding FBK.



Rajah 1: Hubungan antara faktor latar belakang dengan FK dan FBK.

Teori Perniagaan Keluarga

Teori perniagaan keluarga menyatakan PK memiliki beberapa kelebihan khusus berbanding PBK (Rosado-Serrano 2017). Contohnya, PK dikatakan memiliki sumber dalaman yang unik seperti ikatan emosi (sebagai ahli keluarga) dan pertimbangan rasional (sebagai pengurus perniagaan) yang saling berkaitan (Sirmon dan Hitt 2003). Chirico dan Nordqvist (2010) menambah bahawa ciri-ciri PK ialah orientasi jangka panjang, identiti berasaskan kolektivisme, nilai keluarga yang kuat, komitmen yang luar biasa dan keinginan agar firma dapat meneruskan kelangsungan merentasi pelbagai generasi. Chrisman, Chua dan Sharma (2005) berpendapat bahawa PK mungkin memiliki kelebihan bersaing dalam PF kerana mereka sanggup menghadapi kekurangan jangka pendek untuk kelangsungan firma jangka panjang dan mempunyai struktur pembuatan keputusan yang fleksibel.

Antara tonggak utama PK ialah “*familiness*” atau “kekeluargaan”. Kekeluargaan ini dihuraikan sebagai sumber tidak nyata yang unik dan menjadi sumber kepada kelebihan bersaing dalam PK (Pearson, Carr dan Shaw 2008) dan membawa kepada penciptaan nilai yang lebih baik dalam perniagaan (Chirico, Ireland dan Sirmon 2011). Danes et al. (2009) menakrifkan kekeluargaan ini sebagai jumlah sumber dalam PK yang terdiri daripada faktor modal manusia, modal sosial dan sifat kewangan serta memainkan peranan penting dalam pencapaian matlamat kewangan dan bukan kewangan PK.

Dalam kajian PF dalam PK, Chien (2014) dalam Rosado-Serrano (2017) menyatakan sumber emosi yang disediakan oleh pasangan dalam PK boleh merangsang prestasi francais. Sumber instrumental dari pasangan juga boleh membantu membangunkan kelebihan bersaing berdasarkan pasangan. Seterusnya, Chirico, Ireland and Sirmon (2011) juga mencadangkan FK lebih berjaya berbanding FBK dan mencadangkan hubungan positif antara francais keluarga dan prestasi kewangan. Dari segi bukti empirikal, hubungan antara PK dengan prestasi perniagaan adalah kecil ($r = 0.017$) (Wagner et al. 2015). Apatah lagi, bukti analisis meta tidak menunjukkan hubungan yang signifikan antara PK dengan prestasi perniagaan (O’Boyle, Pollack dan Rutherford 2012). Carney et al. (2015) yang turut menjalankan analisis meta antara PK juga mendapati tiada perbezaan yang signifikan dalam prestasi perniagaan antara PK dan PBK.

Di sebalik keunikan dan kekuatan PK dan FK, beberapa sarjana membangkitkan tentang FK memiliki kekurangan dan berprestasi lebih rendah berbanding FBK. Habbershon, Williams dan MacMillan (2003) contohnya menyatakan kekeluargaan boleh menyebabkan ikatan sumber-sumber idiosinkratik firma tidak bersesuaian dengan sumber-sumber tersedia dalam jaringan francais. Sarjana juga telah mengenal pasti matlamat yang tidak selari antara francaisor dengan francais dalam FK (Lafontaine 1992). Tambahan pula, matlamat yang tidak selari dalam FK dilihat lebih tinggi berbanding FBK (Carney dan Gedajloviz 1991). Morck dan Yeung (2003) menambah bahawa PK, yakni FK mungkin mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi firma. Hal ini terbukti dalam kajian francais iaitu orientasi jangka panjang dan kelangsungan francais dalam PF berkemungkinan dipengaruhi oleh pencapaian matlamat berkaitan keluarga yang penting untuk kestabilan keluarga (Hizam-Hanafiah dan Li 2014).

Secara konsepnya, FK berkemungkinan mempunyai prestasi perniagaan yang lebih rendah berbanding FBK disebabkan oleh beberapa faktor (Patel et al. 2018). Pertama ialah FK lebih sukar dipantau dan dikawal (Schulze et al. 2001) kerana pengurusan FK menekankan tadbir urus dalaman yang lebih penting iaitu peranan ahli keluarga

sebagai pemilik-pengurus yang akan meningkatkan kecekapan pentadbiran tetapi juga menyebabkan mereka kurang percaya kepada pemantauan dari pihak luar. Perkara ini juga akan mengurangkan keupayaan francaisor menggembelng sumber dan proses kerja untuk membaiki prestasi francais (Bianco et al. 2013). Selain itu, dengan ruang kenaikan pangkat yang terhad, FK lebih mementingkan nepotisme/saudara-mara dan “*favouritism*”, dan ahli bukan keluarga yang berkelayakan sukar direkrut ke dalam firma (Barnett dan Kellermanns 2006).

Faktor kedua ialah FK dikatakan lebih berminat dengan matlamat bukan ekonomi yang tidak selari dengan matlamat dan keperluan jaringan dalam sistem francais (Habbershon, Williams dan MacMillan 2003; Patel et al. 2018). Malah, FK mempunyai matlamat bukan ekonomi yang lebih tinggi berbanding FBK, seterusnya akan meningkatkan ketidakselarian matlamat dengan matlamat ekonomi francaisor (Gedajlovic et al. 2012). FK dikatakan mementingkan matlamat sosioemosi dan aspek bukan kewangan seperti keperluan afektif ahli keluarga, pengaruh keluarga, serta penerusan dinasti keluarga (Gomej-Mejia et al. 2007) dan ini boleh mengurangkan prestasi perniagaan. Selain itu, fokus yang berlebihan ke atas matlamat bukan ekonomi seperti ikatan emosi dengan firma, matlamat mengekalkan pemilikan merentasi generasi boleh menghasilkan keutamaan dan matlamat yang berbeza. Hal ini mungkin akan bercanggah dengan matlamat francaisor (Patel et al. 2018). Selain itu, FK dilihat kurang cenderung untuk mengadaptasi usaha-usaha mematuhi standard dan penggabungan sumber firma dengan sumber francaisor kerana ia berpotensi mengurangkan “kekayaan sosioemosi” dan menghadkan penubuhan firma (Carney 2005). Di samping itu, FK kurang menekankan keprofesionalan dalam perniagaan dan merekrut pengurus bukan keluarga untuk memperbaiki prestasi perniagaan (Chua, Chrisman dan Bergiel 2009), selain menghadkan hubungan afektif dengan francaisor, menghadkan komunikasi, kerjasama dan koordinasi yang diperlukan dengan francaisor untuk memperbaiki prestasi perniagaan (Mohr, Fisher dan Nevin 1996).

Faktor ketiga ialah FK lebih mengutamakan pelaburan konservatif (Carney et al. 2015) untuk mengekalkan identiti firma dan memastikan kelangsungan firma (De Geus 1997; Patel dan Zellwenger 2018) dan kestabilan perniagaan (Gomej-Mejia, Patel dan Zellweger 2018) yang akan mengekang penambahbaikan dalam prestasi perniagaan (Carney et al. 2015) atau mengurangkan keupayaan francaisor mengurus sumber yang akan mempromosi pertumbuhan (Patel et al. 2018). FK dilihat sukar mengambil kira risiko penuh apabila membuat pelaburan yang besar (Carney dan Gedajlovic 1991) selain cuba mengelakkan usaha mendapatkan modal dari luar walaupun peluang tersedia kerana ini akan meningkatkan penglibatan dan kepentingan bukan keluarga dalam perniagaan (Hiebl 2012). Ringkasnya, tinjauan

dalam kajian kepustakaan PK mendapati ketiga-tiga faktor ini lebih dominan dalam FK berbanding FBK selain berdasarkan analisis meta, hubungan antara FK dengan prestasi berkemungkinan bukan positif (Patel et al. 2018).

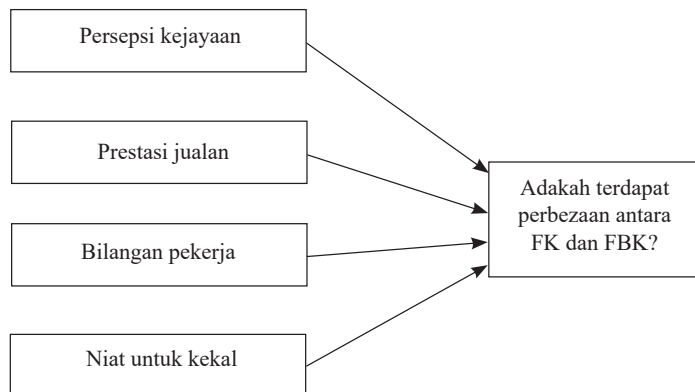
Dari segi bukti empirikal, sampel kajian tinjauan pada 2007 di Amerika Syarikat antara FK dan FBK mendapati FK mempunyai jualan per pekerja lebih rendah dan kadar upah untuk gaji lebih tinggi berbanding FBK (Patel et al. 2018). Malah, data Tinjauan Kebangsaan Pembiayaan Perniagaan Kecil pada tahun 1993 di Amerika Syarikat juga menunjukkan FK mempunyai jualan per pekerja lebih rendah, pertumbuhan jualan lebih rendah berbanding pesaing dan kadar pulangan ekuiti lebih rendah (Patel et al. 2018). Seterusnya, data 155 francais dari 36 francais di Korea Selatan menunjukkan FK memiliki jualan per pekerja lebih rendah berbanding FBK. Berdasarkan perbincangan teori, bukti empirikal yang tidak konklusif, dengan lebih banyak bukti menunjukkan FBK mempunyai prestasi perniagaan lebih baik berbanding FK, maka hipotesis berikut dicadangkan dan Rajah 2 pula menunjukkan persoalan hubungan yang akan dikaji.

Hipotesis 2A: FK mempunyai perbezaan persepsi kejayaan berbanding FBK.

Hipotesis 2B: FK mempunyai perbezaan prestasi jualan berbanding FBK.

Hipotesis 2C: FK mempunyai perbezaan bilangan pekerja berbanding FBK.

Hipotesis 2D: FK mempunyai perbezaan niat untuk kekal dalam sistem francais berbanding FBK.



Rajah 2: Hubungan antara faktor prestasi perniagaan dengan FK dan FBK.

METODOLOGI PENYELIDIKAN

PK berbeza dari segi struktur organisasi dengan keseluruhan perniagaan dimiliki dan dikawal oleh sebuah keluarga atau dua buah keluarga (Rosado-Serrano 2017). Sesebuah perniagaan juga ditakrifkan PK jika pemilikan dan pengurusannya terletak dalam kawalan unit keluarga, mengekalkan hubungan kekeluargaan dalam organisasi dan modal sosial (Arregle et al. 2007; Sirmon dan Hitt 2003). Pendapat hampir sama juga dibincangkan iaitu PK mempunyai penglibatan keluarga yang kuat dan hubungan kekeluargaan (Chirico 2008; Gómez-Mejía et al. 2007; Zellweger 2007). Kajian ini mengambil kira konsensus umum bahawa definisi PK ialah pemilikan dan pengurusannya tertumpu kepada ahli keluarga (Lozano, Martinez dan Pindado 2016). Memandangkan objektif penyelidikan ini adalah untuk mencari perbezaan empirikal antara FK dengan FBK, maka kaedah tinjauan digunakan. Persampelan mudah diterima pakai memandangkan tiada kerangka persampelan di Malaysia dan penyelidik dapat melengkapkan kutipan data dengan cepat dan murah. Borang soal selidik digunakan dalam tinjauan yang dijalankan dan pembantu penyelidik ditugaskan untuk mengedarkan borang soal selidik dan mengutip data.

Bagi pemboleh ubah latar belakang, tahap pendidikan diukur berdasarkan tahap tertinggi yang dicapai oleh responden dan mengikut kategori tiada pendidikan rasmi, sekolah rendah, SRP/LCE, SPM, STPM/matrikulasi, diploma, ijazah pertama dan ijazah lanjutan. Pengalaman kerja pula diukur dengan menyatakan jumlah pengalaman kerja dalam tahun. Jumlah pelaburan ialah jumlah pelaburan awal untuk perniagaan francais tersebut, iaitu bermula dengan kurang daripada RM5,000; RM5,001–RM20,000; RM20,001–RM50,000; RM50,000–RM250,000; RM250,001–RM500,000; dan lebih daripada RM500,000. Pemboleh ubah kebergantungan sumber pendapatan dinilai dengan pernyataan, “Sila nyatakan sejauh manakah pendapatan bulanan anda bergantung kepada pendapatan yang diterima daripada perniagaan francais ini” dan diukur mengikut tujuh skala bermula daripada “amat tidak bergantung” sehingga “amat bergantung.”

Bagi faktor prestasi perniagaan, empat faktor diambil kira iaitu persepsi kejayaan, prestasi jualan, bilangan pekerja dan niat untuk kekal. Persepsi kejayaan dinilai dengan pernyataan, “Sejauh mana anda menganggap perniagaan francais yang diusahakan sekarang sebagai berjaya” dan diukur mengikut tujuh skala iaitu daripada “amat tidak berjaya” sehingga “amat berjaya.” Prestasi jualan pula dinilai berdasarkan purata jualan kasar bulanan dan diukur mengikut tujuh skala bermula daripada di bawah RM10,000 sehingga melebihi RM60,000. Bilangan pekerja dinilai berdasarkan purata bilangan pekerja dan diukur dalam lima skala

iaitu: hanya anda seorang bekerja untuk diri sendiri; anda dan 1–2 pekerja sepenuh masa; anda dan 3–5 pekerja sepenuh masa; anda dan 6–10 pekerja sepenuh masa; dan anda dan lebih daripada 10 pekerja sepenuh masa.

Akhir sekali, niat untuk kekal dalam sistem francais diukur dalam lapan soalan berdasarkan Hizam-Hanafiah (2012) serta satu pernyataan baharu iaitu “Saya berharap untuk kekal dalam sistem francais sedia ada”. Tujuh skala digunakan dalam pengukuran ini iaitu daripada “1: Amat tidak setuju” sehingga “7: Amat setuju”. Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan pakej Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 25.0.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Responden Kajian

Secara keseluruhannya, seramai 204 responden yang terdiri daripada usahawan francais terlibat dengan perniagaan makanan dan minuman, pusat pembelajaran dan pendidikan kanak-kanak, elektronik dan IT, kesihatan dan penjagaan kecantikan, pakaian dan aksesori, perkhidmatan dan penyenggaraan, kedai runcit dan pasar raya, dan lain-lain. Dalam kalangan 204 usahawan francais ini, 90 responden mengaku perniagaan mereka merupakan PK (45 usahawan lelaki dan 45 usahawan wanita) manakala baki 114 responden daripada PBK (66 usahawan lelaki dan 48 usahawan wanita). Perkara ini menunjukkan pembahagian yang masih agak seimbang iaitu 44% PK dan 56% PBK. Bilangan usahawan mengikut jantina juga agak seimbang iaitu 54.4% usahawan lelaki dan 45.6% usahawan wanita.

Jadual 1: Profil responden

Kategori	Lelaki	Wanita	ST	SA	M	C	I	BL	LL
FK	45	45	52	38	57	25	2	5	1
FBK	66	48	69	45	43	62	5	2	2
Jumlah	111	93	121	83	100	87	7	7	3

Nota: ST = Sistem tempatan; SA = Sistem antarabangsa; M = Melayu; C = Cina; I = India; BL = Bumiputera Sabah dan Sarawak; LL = Lain-lain

Jadual 1 menunjukkan profil responden yang terlibat dalam kajian ini. Dari segi sistem francais yang digunakan, 59.31% responden terlibat dalam sistem francais tempatan dengan bakinya dalam sistem francais antarabangsa. Dalam kalangan

FK, lebih ramai responden terlibat dalam sistem francais tempatan (57.77%) berbanding sistem francais antarabangsa. Dalam kalangan FBK pula, majoriti responden (60.53%) terlibat dengan sistem francais tempatan. Keseluruhannya, majoriti responden ialah Melayu (49.02%) dan diikuti dengan etnik Cina (42.65%). Terdapat perbezaan utama etnik Melayu dan Cina dari segi pengkategorian perniagaan mereka iaitu majoriti etnik Melayu (57%) menganggap perniagaan mereka ialah PK sedangkan majoriti etnik Cina (71.26%) menganggap perniagaan mereka ialah PBK.

Analisis Statistik

Untuk menjawab Hipotesis 1, Ujian-T dilakukan antara FK dengan FBK berdasarkan empat faktor latar belakang dengan hasilnya di Jadual 2. Walaupun secara umumnya didapati FBK memiliki min tahap pendidikan, jumlah pelaburan dan kebergantungan sumber pendapatan yang lebih tinggi berbanding francais keluarga, analisis statistik tidak menunjukkan sebarang perbezaan yang signifikan antara faktor latar belakang FK dengan FBK. Dengan itu, Hipotesis 1 diterima.

Jadual 2: Hasil analisis faktor latar belakang

Faktor	Min		Sisihan piawai		Nilai F	Nilai <i>t</i>	Sig.
	FK	FBK	FK	FBK			
Tahap pendidikan	5.74	5.83	1.395	1.363	0.418	-0.458	0.648
Pengalaman kerja	12.64	10.96	9.558	7.749	3.427	1.386	0.167
Jumlah pelaburan	4.09	4.21	1.233	1.179	0.143	-0.717	0.474
Kebergantungan sumber pendapatan	5.41	5.44	1.348	0.978	3.332	-0.169	0.866

Bagi mendapat jawapan kepada Hipotesis 2, Ujian-T dilakukan antara FK dengan FBK berdasarkan empat faktor prestasi perniagaan seperti mana dipaparkan di Jadual 3. Walaupun FK memiliki min persepsi kejayaan dan niat untuk kekal yang lebih tinggi berbanding FBK, keputusan statistik menunjukkan ia tidak signifikan. Namun begitu, keputusan statistik juga menunjukkan FBK memiliki min lebih tinggi bagi faktor prestasi jualan dan bilangan pekerja berbanding FK dengan aras keyakinan pada tahap 95%. Justeru, sebahagian Hipotesis 2 disokong.

Jadual 3: Hasil analisis faktor prestasi perniagaan

Faktor	Min		Sisihan piawai		Nilai F	Nilai <i>t</i>	Sig.
	FK	FBK	FK	FBK			
Persepsi kejayaan	5.27	5.19	1.178	0.901	2.179	0.506	0.613
Prestasi jualan	3.60	4.25	1.233	1.179	0.623	-2.171	*0.031
Bilangan pekerja	3.29	3.59	0.997	1.003	0.049	-2.119	*0.035
Niat kekal	5.336	5.274	1.071	1.173	0.183	0.554	0.580

Nota: *Signifikan pada tahap keyakinan 95%.

Perbincangan

Pada asasnya, kajian ini menunjukkan bukti empirikal bahawa terdapat persamaan atau perbezaan antara FK dengan FBK dalam beberapa faktor. Berdasarkan data di Malaysia dan analisis statistik yang dijalankan, didapati tiada perbezaan antara FK dengan FBK dari segi faktor latar belakang, sama ada dari segi tahap pendidikan, pengalaman kerja, jumlah pelaburan dalam perniagaan, dan kebergantungan sumber pendapatan kepada perniagaan francais. Perkara ini menunjukkan faktor ini kurang signifikan bagi francaisor memilih bakal francais. Dari segi prestasi perniagaan, kajian mendapati tiada perbezaan antara FK dengan FBK dari segi persepsi tentang kejayaan perniagaan dan niat untuk kekal dalam sistem francais. Walaupun begitu, kajian juga mendapati FBK memiliki prestasi jualan yang lebih baik dan bilangan pekerja yang lebih ramai berbanding FK. Dapatan ini selari dengan pandangan Habbershon, Williams dan MacMillan (2003) serta Morck dan Yeung (2003) bahawa FBK memiliki prestasi perniagaan lebih baik berbanding FK dan selari dengan bukti empirikal yang dikemukakan oleh Patel et al. (2018).

Walaupun tidak signifikan, perkara ini agak menghairankan apabila FK memandang perniagaan mereka sebagai lebih berjaya dan memiliki niat untuk kekal lebih tinggi berbanding FBK. Hal ini mungkin kerana FK lebih berminat dengan matlamat bukan ekonomi (Habbershon, Williams dan MacMillan 2003; Patel et al. 2018) seperti matlamat sosioemosi (Gomej-Mejia et al. 2007) atau “kekayaan sosioemosi” (Carney 2005). Dengan itu, walaupun indikator prestasi seperti prestasi jualan dan bilangan pekerja lebih rendah, mereka masih menganggap perniagaan mereka sebagai berjaya. Mereka juga memiliki niat untuk kekal yang lebih tinggi dan ini berkaitan iltizam untuk terus kekal dalam perniagaan dan mungkin berkaitan dengan penerusan dinasti keluarga dalam PK sebagaimana dinyatakan Gomej-Mejia et al. (2007).

Prestasi jualan dan bilangan pekerja yang lebih rendah dalam kalangan FK merupakan perkara penting yang seharusnya diberi perhatian oleh francaisor. Perkara ini berkemungkinan besar boleh dikaitkan dengan faktor FK lebih sukar dipantau dan dikawal sebagaimana saranan Schulze et al. (2001), mementingkan saudara-mara dalam perniagaan dan bukan profesional (Barnett dan Kellermanns 2006), dan aspek bukan kewangan (Gomej-Mejia et al. 2007) yang boleh mengurangkan prestasi perniagaan (Patel et al. 2018). Ada kemungkinan tindakan FK yang menghadkan hubungan, komunikasi dan kerjasama dengan francaisor memberi kesan terhadap prestasi perniagaan mereka (Mohr, Fisher dan Nevin 1996). Faktor prestasi jualan dan bilangan pekerja yang rendah juga mungkin dikaitkan dengan FK yang lebih konservatif dalam pelaburan (Carney et al. 2015) iaitu FK mengelak untuk melabur dalam jumlah yang besar (Carney dan Gedajlovic 1991). Selain itu, FK juga berwaspada dalam pelaburan yang melibatkan penambahan pekerja dan modal bagi memastikan kestabilan (Gomej-Mejia et al. 2007) dan juga kelangsungan perniagaan (De Geus 1997; Gomej-Mejia et al. 2007).

KESIMPULAN

Ringkasnya, kajian ini menunjukkan FK dan FBK tidak berbeza dari segi faktor latar belakang iaitu tahap pendidikan, pengalaman kerja, jumlah pelaburan dalam perniagaan, dan kebergantungan sumber pendapatan kepada perniagaan francais. Ini membawa implikasi bahawa terdapat faktor lain yang lebih signifikan kepada francaisor dalam menilai dan merekrut francais. Tiada perbezaan ketara dari segi persepsi kejayaan dan niat untuk kekal dalam FK dan FBK yang menunjukkan bahawa persepsi francais tidak dapat dibezakan berdasarkan status perniagaan mereka sama ada ia merupakan PK ataupun PBK.

Namun begitu, bukti empirikal jelas menunjukkan FBK mempunyai prestasi perniagaan lebih baik berbanding FK, khususnya dari aspek prestasi jualan dan bilangan pekerja. Justeru, francaisor perlu berhati-hati dalam menerima bakal francais yang mahukan perniagaan mereka beroperasi sebagai PK kerana kewujudan matlamat yang berbeza boleh mempengaruhi hubungan francais kelak. Francaisor seharusnya memastikan mereka dan FK mempunyai dan berkongsi matlamat perniagaan yang sama, meningkatkan pemantauan dan kawalan ke atas FK, memastikan FK beroperasi sebagai firma profesional dan bukan “sebagai perniagaan peribadi”. Francaisor perlu memahami bagaimana menjaga hubungan francais dengan FK, membangunkan matlamat bukan ekonomi dan merangka strategi kerjasama yang khusus dengan FK. Dalam masa yang sama, francaisor digalakkan meningkatkan hubungan, komunikasi, kerjasama dan jaringan dengan

FK selain menggalakkan FK menambah modal kewangan dan modal manusia agar prestasi perniagaan boleh ditambah baik.

Dari perspektif FK, tidak salah mempunyai matlamat bukan ekonomi tetapi mereka harus memastikan matlamat bukan kewangan, kekayaan sosioemosi, kestabilan perniagaan dan kelangsungan perniagaan ini bergerak seiring dengan matlamat bersama yang ditetapkan franchisor serta memanfaatkan kelangsungan sistem francais dalam jangka panjang. FK juga disarankan mengambil pekerja yang berkelayakan, tidak semestinya daripada kalangan saudara-mara untuk bekerja dalam perniagaan mereka. Operasi dan urusan perniagaan seharusnya diurus berdasarkan prosedur operasi standard, bukan pengaruh ahli keluarga, atau menjadikan urusan perniagaan sebagai urusan peribadi. Dengan meningkatkan komunikasi dan kerjasama dengan franchisor, FK mampu mencapai kedua-dua matlamat ekonomi dan bukan ekonomi secara serentak, bahkan berkembang dengan lebih baik.

Pengkaji menyarankan agar kajian pada masa hadapan dilakukan dalam bentuk kualitatif seperti melalui temu bual berstruktur yang berupaya meneroka sebab sebenar FK mempunyai prestasi perniagaan yang berbeza berbanding FBK. Sebagaimana saranan Van Wyk (2013), matlamat bukan ekonomi dan emosi yang mendasari hasil positif PK masih kurang dikaji. Kajian sama dalam bentuk jangka panjang (*longitudinal*) pula mampu menyediakan dapatan yang lebih kuat dan menyeluruh tentang persamaan dan perbezaan antara FK dengan FBK. Indikator prestasi perniagaan boleh diperluas dengan mengambil kira faktor lain seperti pertumbuhan jualan, keuntungan bersih, bahagian pasaran dan kedudukan persaingan. Selain itu, kajian yang sama di Malaysia dan sampel berbeza pula mampu menyediakan dapatan yang bersesuaian untuk membentuk polisi di pihak kerajaan.

RUJUKAN

- Alon, I. 2010. *Franchising globally-innovation, learning and imitation*. New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230289857>
- Arregle, J.-L., M.A. Hitt, D.G. Sirmon and P. Very. 2007. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies* 44: 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Baena, V. 2011. The effect of corruption on global franchising in emerging markets. *International Journal of Business and Emerging Markets* 3(1): 57. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2011.037685>

- Baena, V. and J. Cervino. 2011. Identifying the factors driving market selection in Latin America: An insight from the Spanish franchise industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 340–350. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.007>
- Barnett, T. and F.W. Kellermanns. 2006. Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6): 837–854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Bianco, M., M.E. Bontempi, R. Golinelli, G. Parigi. 2013. Family firms' investments, uncertainty and opacity. *Small Business Economics* 40(4): 1035–1058. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9414-3>
- Bjuggren, C.M., D. Johansson and H. Sjögren. 2011. A note on Swedish family-owned businesses, employment, and GDP: A descriptive analysis. *Family Business Review* 24(4): 362–371. <https://doi.org/10.1177/0894486511420138>
- Brickley, J.A., F.H. Dark and M.S. Weisbach. 1991. The economic effects of franchise termination laws. *Journal of Law and Economics* 34(1): 101–132. <https://doi.org/10.1086/467220>
- Carney, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(3): 249–265.
- Carney, M. and E. Gedajlovic 1991. Vertical integration in franchising systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal* 12: 607–629. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120804>
- Carney, M., M. Van Essen, E. Gedajlovic and P. Heugens. 2015. What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(3): 513–544. <https://doi.org/10.1111/etap.12054>
- Chien, S. 2014. Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decisions* 52(5): 916–933. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0368>
- Chrisman, J., J. Chua and P. Sharma. 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chirico, F. 2008. Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal* 26(4): 433–462. <https://doi.org/10.1177/0266242608091173>
- Chirico, F. and M. Nordqvist. 2010. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal* 28(5): 487–504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chirico, F., R.D. Ireland and D.G. Sirmon. 2011. Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through “familiness”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(3): 483–501. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00441.x>
- Chua, J.H., J.J. Chrisman and E.B. Bergiel. 2009. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(2): 355–372. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x>
- Combs, J.G., D.J. Ketchen Jr. and V.L. Hoover. 2004. A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing* 19(6): 887–897. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.10.001>

- Czinkota, M.R. and I.A. Ronkainen. 2010. *International marketing*, 10th ed. Mason: South Western Cengage Learning.
- Czinkota, M.R, I.A. Ronkainen and B. Donath. 2004. *Mastering global markets*. Mason: Thomson South Western.
- Danes, S.M., J. Lee, S. Amarapurkar, K. Stafford, G. Haynes and K.E. Brewton. 2009. Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 14(4): 333–354. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001351>
- De Geus, A. 1997. *The Living company in 2007 survey of business owners 2007*. U.S. Census Bureau. Boston: Harvard Business School Press. Quoted in P.C. Patel, K.Y. Kim, S. Devaraj and M. Li. 2018. Family ties that bind: Do family-owned franchisees have lower financial performance than non-family owned franchisees? *Journal of Retailing* 94(2): 231–245.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Feria, C.M., E.S. Herrera and E.M.A. Rodriguez. 2013. Fast food: Quality of service and customer loyalty in franchises and family businesses in Aguascalientes. *Management and Strategy* 43: 95–113. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dch/gye/2013n43/Feria>. Quoted in A. Rosado-Serrano. 2017. Franchising as strategy for internationalization of family firms: An exploratory study. *Neumann Business Review* 3(1): 145–165.
- Franchise Act 1998 (Amendment 2012). Government of Malaysia.
- Gedajlovic, E., M. Carney, J.J. Chrisman and F.W. Kellermanns. 2012. The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management* 38(4): 1010–1037. <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>
- Gomej-Mejia, L.R., K.T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K.J.L. Jacobson and J. Moyano-Fuentes. 2007. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly* 52(1): 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomej-Mejia, L.R., P.C. Patel and T.M. Zellweger. 2018. In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management* 44(4): 1369–1397. <https://doi.org/10.1177/0149206315614375>
- Habbershon, T.G., M. Williams and I.C. MacMillan. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18: 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hiebl, M.R.W. 2012. Risk aversion in family firms: What do we really know? *Journal of Risk Finance* 14(1): 49–70. <https://doi.org/10.1108/15265941311288103>
- Hizam-Hanafiah, M. 2012. The relationship between goal attainment and intention to remain in a franchise system in Malaysia. PhD diss., University of Essex.
- _____. 2019. Memperkasa francais negara. *Berita Harian*. 22 April.
- Hizam-Hanafiah, M. and J. Li. 2014. Franchisee satisfaction of goal attainment: A discovery of hierarchy of entrepreneur goals. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 6(3): 243–267. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2014-0024>

- Ketchen, D.J., J.C. Short and J.G. Combs. 2011. Is franchising entrepreneurship? Yes, no and maybe so. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(3): 583–593. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00442.x>
- Lafontaine, F. 1992. Agency theory and franchising: Some empirical results. *The RAND Journal of Economics* 23(2): 263–283.
- Lozano, M.B., B. Martínez and J. Pindado. 2016. Corporate governance, ownership and firm value: Drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. *International Business Review* 25(6): 1333–1343. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.005>
- Memli, E., D., Welsh and E. Kaciak. 2014. Organizational psychological capital of firm's franchise firms. Through the lens of the leader-member exchange theory. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 21(2): 200–209. <https://doi.org/10.1177/1548051813515513>
- Mohr, J.J., R.J. Fisher and J.R. Nevin. 1996. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *The Journal of Marketing* 60: 103–115. <https://doi.org/10.1177/002224299606000307>
- Morck, R. and B. Yeung. 2003. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(4): 367–382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Nagy, A., G. Kun and V. Fenyves. 2016. Franchise from family business? Empirical study. *Network Intelligence Studies* 1(7): 85–91.
- O'Boyle, E., J.M. Pollack and M.W. Rutherford. 2012. Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing* 27(1): 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.002>
- Pearson, A.W., J.C. Carr and J.C. Shaw. 2008. Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32: 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Palaiologos, G. and Khunaizi, ZA. 2017. Growing the Arab family business: Hybrid organizational arrangements. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation* 4(1): 25–46. <https://doi.org/10.5296/jebiv.v4i1.10819>
- Patel, P.C., K.Y. Kim, S. Devaraj and M. Li. 2018. Family ties that b(l)ind: Do family-owned franchisees have lower financial performance than non-family owned franchisees? *Journal of Retailing* 94(2): 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.12.001>
- Qureshi, J.A., M.S. Qureshi and M.A. Qureshi. 2018. Mitigating risk of failure by expanding family entrepreneurship and learning from international franchising experiences of johnny rockets: A case study in Pakistan. *International Journal of Experiential Learning and Case Studies* 3(1): 110–127. <https://doi.org/10.22555/ijeles.v3i1.1972>
- Reynolds, T. 2012. 10 Family business lessons. *Home Business Magazine: The Home-Based Entrepreneur's Magazine* 19(2): 53.
- Rosado-Serrano, A. 2017. Franchising as strategy for internationalization of family firms: An exploratory study. *Neumann Business Review* 3(1): 145–165. <https://doi.org/10.22451/3002.nbr2017.vol3.1.10007>

- Rubin, P.H. 1978. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *The Journal of Law and Economics* 21(1): 223–233. <https://doi.org/10.1086/466918>
- Santiso, J. 2013. *The decade of the multiatinas*. New York: Cambridge Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139540667>
- Schulze, W.S., M.H. Lubatkin, R.N. Dino and A.K. Buckkoltz. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science* 12(2): 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sirmon, D.G. and M.A. Hitt. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(4): 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- The Economist*. 2015. *Family companies – to have and to hold*. https://www.economist.com/sites/default/files/20150418_family.pdf (accessed 6 August 2019).
- Tuunanen, M. and K. Hyrsky. 2001. Entrepreneurial paradoxes in business format franchising: An empirical survey of finnish franchisees. *International Small Business Journal* 19(4): 47–62. <https://doi.org/10.1177/0266242601194003>
- Udell, G. 1973. Franchising: America's last small business frontier. *Journal of Small Business Management* 11: 31–34. Quoted in F. Chirico, R.D. Ireland and D.G. Sirmon. 2011. Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through “familiness”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(3): 483–501.
- Van Wyk, R. 2013. The manifestation of familiness resources and psychological capital as familiness capital: A conceptual analysis. *International Business and Economics Research Journal* 12(9): 1021–1040. <https://doi.org/10.19030/iber.v12i9.8050>
- Wagner, D., J.H. Block, D. Miller, C. Schwens and X. Guoqian. 2015. A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Small Business Strategy* 6(1): 3–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.01.001>
- Welsh, D.H.B. and P.V. Raven. 2011. Hope among franchise leaders: Why hope has practical relevance to franchising—An exploratory study. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 28(2): 134–142. <https://doi.org/10.1002/cjas.204>
- Zellweger, T. 2007. Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review* 20(1): 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x>