



Manuscript Title: Persamaan Latar Belakang dan Perbezaan Prestasi Perniagaan dalam Kalangan Francaisi Milik Keluarga dan Bukan Keluarga di Malaysia

Author(s): Mohd Hizam-Hanafiah dan Nurul Ashykin Abd Aziz

Accepted Date: 17-May-2021

Please cite this article as: Mohd Hizam-Hanafiah and Nurul Ashykin Abd Aziz. 2021. Persamaan latar belakang dan perbezaan prestasi perniagaan dalam kalangan francaisi milik keluarga dan bukan keluarga di Malaysia. *Kajian Malaysia* (early view).

This is a provisional PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article.

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

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

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

¹Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600, UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA

²Fakulti Keusahawanan dan Perniagaan, Universiti Malaysia Kelantan, Karung Berkunci 36, Pengkalan Chepa, 16100 Kota Bahru, Kelantan, MALAYSIA

*Corresponding author: ashykin.a@umk.edu.my

ABSTRACT

Franchising business has been growing rapidly in Malaysia after government launching Franchise Development Programme in 1992, establishing Franchise Division in 1995 and introducing Franchise Act 1998. Nowadays, Malaysia has 870 franchising system registered with 60 home-grown franchise system have been successful in penetrating 55 countries. Besides the fascinating development of this industry, the main gap in academic research is very rare research has been conducted to study franchising business owned by family business. 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 self-administered questionnaire with 90 of them were considered as family business franchisees and 114 were non-family business franchisees. Based on statistical analysis, this study found that personal background such as educational level,

working experience, total investment and dependency to franchising business are not significant in comparing family business franchisees and were non-family business franchisees. Further, perception of success and intention to remain in the franchising business are also not significant in assessing family business franchisees and were 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. Lastly, some implication and suggestions are discussed.

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 itu, objektif kajian ini adalah untuk meneliti persamaan latar belakang dan perbezaan prestasi perniagaan antara francais milik keluarga dan bukan keluarga. Dari itu, kajian tinjauan ke atas 204 usahawan francais di Malaysia melalui borang soal-selidik telah dijalankan dengan responden terdiri dari 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 keluarga. Namun begitu, kajian mendapati francais bukan keluarga memiliki prestasi jualan dan bilangan pekerja berbanding francais keluarga. Seterusnya, beberapa implikasi dan cadangan turut dibincangkan.

Kata Kunci: *perniagaan francais; francais; francaisi milik keluarga; francaisi bukan milik keluarga; Malaysia.*

PENGENALAN

Pada asasnya, perniagaan francais merupakan satu bentuk perniagaan di mana franchisor sebagai sebuah syarikat induk memberikan hak kepada sebuah firma lain untuk menjalankan perniagaan mengikut kaedah dan sistem tertentu (Combs et al. 2004; Czinkota et al. 2004). Di Malaysia, perniagaan francais dikawalselia oleh Akta Francais 1998 (Franchise Act 1998-Amendment 2012) yang menjelaskan perniagaan francais mengikut Seksyen 4 a),b), c) dan e) sebagai i) Hak daripada franchisor kepada francaisi untuk mengoperasi perniagaan mengikut sistem ditentukan franchisor dalam tempoh yang ditentukan franchisor, ii) Hak franchisor 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 franchisor.

Perniagaan francais (PF) kini merupakan satu strategi keusahawanan yang berkesan yang dijalankan oleh firma untuk mengembangkan perniagaan ke peringkat antarabangsa (Czinkota dan Ronkainen 2010). Di Malaysia ini terbukti apabila negara 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 Francais (BPF) di bawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna (KPDNHEP), industri francais turut disokong oleh Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri dan Persatuan Francais Malaysia (MFA) yang merupakan sebuah pertubuhan perdagangan yang mewakili semua pihak berkepentingan industri.

Di sebalik kejayaan PF, pengkaji kini mendapati PF semakin diterima sebagai satu strategi baru oleh firma untuk mengembangkan perniagaan keluarga (Rosado-Serrano 2017). Di peringkat dunia, Perniagaan Keluarga (PK) adalah antara perniagaan tertua di dunia dan mendominasi 90% firma di seluruh dunia (The Economist, 2015). PK memang 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 adalah PK (Reynolds, 2012). Di Sweden, PK menyumbang 20% daripada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) dan 25% daripada jumlah pekerjaan (Bjuggren, Johansson dan Sjoren 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 perniagaan keluarga adalah dinamik, tidak kompleks dan kaya dengan sumber-sumber tidak nyata (*intangible resources*) yang dianggap dalam Teori Berasaskan Sumber (*Resource-based Theory*) 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 semantik menarik perhatian memandangkan PK dan PF dikatakan mempunyai kadar kejayaan yang tinggi dan 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, ada beberapa penyelidikan tentang perniagaan francais dalam PK atau sebaliknya. Udell (1973) (dalam Chirico, Ireland dan Sirmon 2011) contohnya, pada tahun 1973, menyatakan hampir 60% isteri bekerja bersama suami mereka dalam perniagaan francais 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 adalah mereka mempunyai kurang birokrasi, bertindakbalas dengan pantas terhadap perubahan pasaran dan sanggup menerima kadar pulangan yang rendah dalam jangka panjang berbanding perniagaan bukan keluarga (Chrisman, Chua dan Sharma 2005). Seterusnya kajian Welsh dan Raven (2011) menunjukkan PK terlibat dengan aktif dalam perniagaan francais dengan 35 dari 81 francais dalam sampel mereka adalah PK dengan Memli et al. (2014) menyatakan kajian ke atas isu-isu PK dalam perniagaan francais kebanyakannya dibuat di Amerika Syarikat.

Selain kajian di Amerika Syarikat, terdapat kajian di negara dan tempat lain. Santiso (2013) mengkaji tentang PK di Amerika Latin menggunakan kaedah francais untuk masuk ke pasaran antarabangsa. Feria, Herrera dan Rodriguez (2013) (dalam Rosado-Serrano 2017) mengkaji tentang PK di Mexico yang menerimapakai sistem francais memperkasa dan memprofesionalkan perkhidmatan mereka dalam usaha bersaing dengan ancaman firma asing. Nagy, Kun dan Fenyves (2016) pula mengkaji kesesuaian sebuah perniagaan ais krim yang dimiliki oleh perniagaan keluarga di Hungary untuk bertukar operasi menjadi sebuah syarikat francais. 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 (JR) 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 dan 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 perniagaan francais 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 dikatanyakan lebih tinggi kerana mereka didasari oleh perjanjian tidak rasmi yang didasarkan kepada 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 juga amat kurang dikaji (Baena 2011). Ulasan kepustakaan PK jarang mengkaji prestasi perniagaan PK dalam mod governans hibrid seperti francais (Patel et al. 2018). Dalam pada itu, Alon (2010) dan Rosado-Serrano (2017) juga menyarankan perlunya kajian empirikal tentang perniagaan keluarga yang menggunakan sistem francais. 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 perniagaan francais yang dimiliki oleh PK yakni usahawan francais berbanding dimiliki oleh bukan keluarga (Chirico, Ireland dan Sirmon 2011; Sirmon dan Hitt 2003; Zellweger 2007). Justeru itu, kajian ini bertujuan mengurangkan jurang dikenalpasti sebelumnya dan dijalankan terhadap usahawan francais di Malaysia. Objektif kajian adalah untuk untuk meneliti persamaan dan perbezaan dalam operasi perniagaan francais 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 mengenalpasti perbezaan prestasi perniagaan antara PF dimiliki PK dan PBK.

KERANGKA TEORITIKAL

Teori Agensi

Rubin (1978) memperkenalkan Teori Agensi dalam perniagaan francais 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 et al. 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; Gomez-Meija et al. 2011).

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 dan kelakuan yang mementingkan diri wujud dalam system 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 itu, PF mengurangkan masalah agensi dengan menyelaraskan insentif antara francaisor dan francaisi dengan mengoptimakan 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.

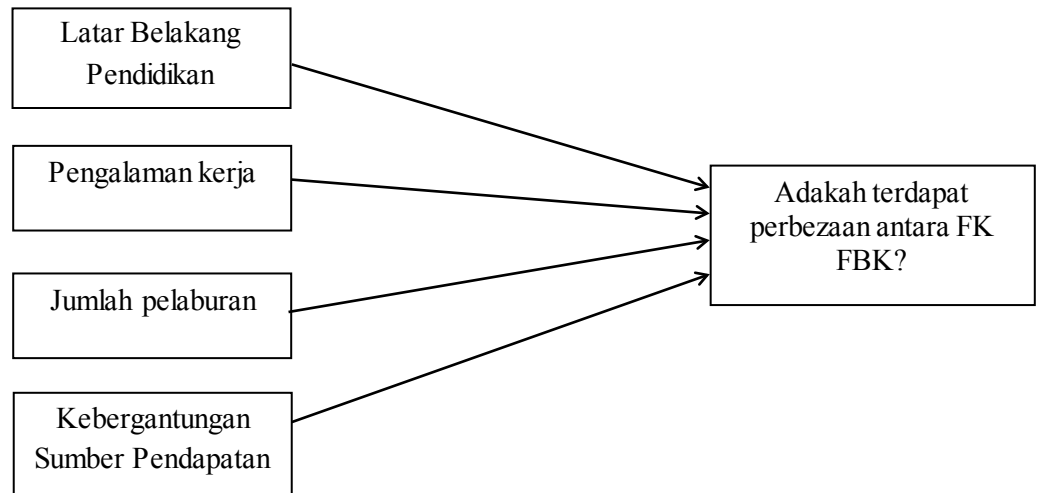
Berdasarkan kajian dan ulasan kepustakaan PF dan PK, tidak ditemui sebarang pandangan dan perbezaan sama ada usahawan francaisi direkrut berdasarkan status perniagaan mereka, iaitu perniagaan milik keluarga (PK) atau perniagaan bukan milik keluarga (PBK). Sepertimana diulas dalam Teori Agensi, Prinsipal (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 itu, hipotesis berikut dicadangkan: (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: *Francaisi Milik Keluarga tidak mempunyai perbezaan Pengalaman Kerja berbanding Francaisi Bukan Milik Keluarga (FBK).*

Hipotesis 1C: *Francaisi Milik Keluarga (FK) tidak mempunyai perbezaan Jumlah Pelaburan berbanding Francaisi Bukan Milik Keluarga (FBK).*

Hipotesis 1D: *Francaisi Milik Keluarga (FK) tidak mempunyai perbezaan Kebergantungan Sumber Pendapatan kepada Perniagaan Francais berbanding Francaisi Bukan Milik Keluarga (FBK).*



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

Teori-Teori Perniagaan Keluarga

Teori-teori Perniagaan Keluarga menyatakan perniagaan keluarga (PK) memiliki beberapa kelebihan khusus berbanding perniagaan bukan keluarga (PBK) (Rosado-Serrano 2017). Contohnya, PK dikatakan memiliki sumber-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 adalah orientasi jangka panjang, identiti berasaskan kolektivisme, nilai keluarga yang kuat, komitmen yang luar biasa dan keinginan agar firma dapat meneruskan kelangsungan merentasi pelbagai generasi. Dalam Perniagaan Francais, Chrisman, Chua dan Sharma (2005) berpendapat bahawa PK mungkin memiliki kelebihan bersaing dalam perniagaan francais kerana i) mereka sanggup menghadapi kekurangan jangka pendek untuk kelangsungan firma jangka Panjang dan ii) Mempunyai struktur pembuatan keputusan yang fleksibel.

Antara tonggak utama PK adalah “Familiness” atau “Kekeluargaan”. “Familiness” ini diuraikan sebagai sebagai sumber tidak nyata (*Intangible Resources*) yang unik dan menjadi sumber kepada kelebihan bersaing 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-sumber dalam PK yang terdiri daripada faktor modal manusia, modal sosial dan sifat kewangan dan 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 francaisi. 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 francaisi 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. Habberston, Williams dan MacMillan (2003) contohnya menyatakan "Familianness" boleh menyebabkan ikatan sumber-sumber idiosinkratik firma tidak bersesuaian dengan sumber-sumber tersedia dalam jaringan francais. Sarjana juga mengenalpasti ketidakselarian matlamat antara francaisor-francaisi dalam FK (Lafontaine 1992) dengan FK mempunyai ketidakselarian matlamat yang lebih tinggi dengan francaisor berbanding FBK (Carney dan Gedajloviz, 1991). Morck dan Yeung (2003) menambah bahawa PK, yakni FK mungkin mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi firma. Ini terbukti dalam kajian francaisi di mana orientasi jangka panjang dan kelangsungan francaisi dalam PF kemungkinannya 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 kerana beberapa sebab (Patel et al. 2018). Pertamanya adalah FK lebih sukar dipantau dan dikawal (Schulze et al. 2001) kerana governans FK menekankan tadbirurus dalaman lebih penting, peranan ahli keluarga sebagai pemilik-pengurus yang akan meningkatkan kecekapan

pentadbiran tetapi juga menyebabkan mereka kurang percaya kepada pemantauan dari pihak luar. Ini juga akan mengurangkan keupayaan francaisor menggembeleng 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 adalah FK dikatakan lebih berminat dengan matlamat bukan ekonomi yang tidak selari dengan matlamat dan keperluan jaringan dalam sistem francais (Habberston, Williams dan MacMillan 2003; Patel et al. 2018). Malah, FK mempunyai matlamat bukan ekonomi yang lebih tinggi berbanding FBK, justeru itu akan meningkatkan ketidakselarian matlamat dengan matlamat ekonomi francaisor (Chrisman, Chua dan Litz 2004; Gedajlovic et al. 2012). FK dikatakan mementingkan matlamat sosioemosi dan aspek bukan kewangan seperti keperluan afektif ahli keluarga, pengaruh keluarga, serta penerusan dinasti keluarga (Gomez-Mejia et al. 2007) dan ini boleh mengurangkan prestasi perniagaan. Selain itu, fokus yang berlebihan untuk matlamat bukan ekonomi seperti ikatan emosi dengan firma, matlamat mengekalkan pemilikan merentasi generasi boleh menghasilkan keutamaan dan matlamat yang berbeza yang akan bercanggah dengan matlamat francaisor (Patel et al. 2018) selain FK dilihat kurang cenderung untuk mengadaptasi dengan usaha-usaha mematuhi standard dan penggabungan sumber firma dengan sumber francaisor kerana ia berpotensi mengurangkan ‘kekayaan sosioemosi’ dan menghadkan menjadikan firma ‘sebagai perniagaan peribadi’ (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 adalah FK lebih mengutamakan pelaburan konservatif (Carney et al. 2015) untuk mengekalkan identiti firma dan memastikan kelangsungan firma (De Geus 1997; dalam Patel et al. 2018; Gomej-Mejia et al. 2015) dan kestabilan perniagaan (Gomej-Mejia et al. 2015) 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 mengambilkira 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).

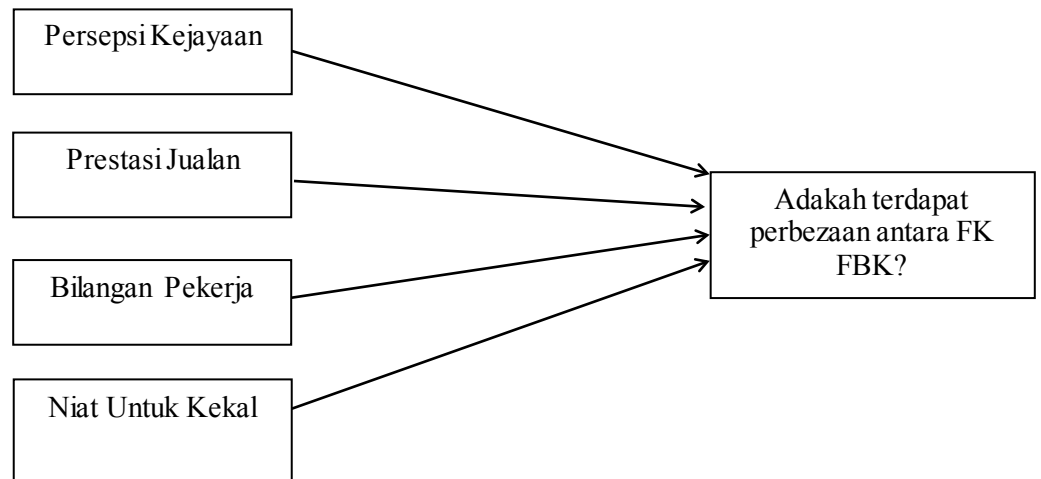
Dari segi bukti empirikal, sampel kajian tinjauan 2007 di Amerika Syarikat antara FK dan FBK mendapati FK mempunyai jualan per pekerja lebih rendah dan kadar upah-untuk-gaji lebih tinggi berbanding FBK (Patel et al., 2018). Malah, Data Tinjauan Kebangsaan Pembiayaan Perniagaan Kecil tahun 1993 di Amerika 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 francaisi dari 36 francaisor di Korea Selatan menunjukkan FK memiliki jualan per pekerja lebih rendah berbanding FBK. Justeru itu, 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. Rajah 2 menunjukkan persoalan hubungan yang akan dikaji.

Hipotesis 2A: Francaisi Milik Keluarga mempunyai perbezaan Persepsi Kejayaan berbanding Francaisi Bukan Milik Keluarga.

Hipotesis 2B: Francaisi Milik Keluarga mempunyai perbezaan Prestasi Jualan berbanding Francaisi Bukan Milik Keluarga.

Hipotesis 2C: Francaisi Milik Keluarga mempunyai perbezaan Bilangan Pekerja berbanding Francaisi Bukan Milik Keluarga.

Hipotesis 2D: Francaisi Milik Keluarga mempunyai perbezaan Niat Untuk Kekal dalam sistem francais berbanding Francaisi Bukan Milik Keluarga.



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

METODOLOGI PENYELIDIKAN

Perniagaan Keluarga (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 perniagaan keluarga 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 di mana 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 Perniagaan Keluarga adalah pemilikan dan pengurusannya tertumpu kepada ahli keluarga (Lozano, Martinez dan Pindado 2016). Memandangkan objektif penyelidikan ini untuk mencari perbezaan empirikal antara francais milik keluarga (FK) dengan bukan milik keluarga (FBK), maka kaedah tinjauan digunakan. *Persampelan mudah* diterimapakai memandangkan tiada kerangka persampelan di Malaysia dan penyelidik dapat melengkapkan kutipan data dengan dengan cepat dan murah. *Borang soal-selidik* digunakan dalam *tinjauan* yang dijalankan dengan *pembantu penyelidik* digunakan untuk mengedat borang soal-selidik dan mengutip data.

Bagi pembolehubah Latar Belakang yang digunakan, *Tahap Pendidikan* diukur berdasarkan tahap tertinggi yang dicapai oleh responden dan mengikut kategori berikut: i) Tiada pendidikan rasmi, ii) Sekolah rendah, iii) SRP/LCE, iv) SPM, v) STPM/Matrikulasi, vi) Diploma, vii) Ijazah pertama dan viii) Ijazah lanjutan. *Pengalaman Kerja* pula diukur dengan menyatakan jumlah pengalaman kerja dalam tahun. *Jumlah Pelaburan* adalah jumlah pelaburan awal untuk perniagaan francais tersebut, iaitu bermula daripada i) Kurang daripada RM5,000, ii) RM5,001-RM20,000, iii) RM20,001-RM50,000, iv) RM50,000-RM250,000, v) RM250,001-RM500,000 dan vi) Lebih daripada RM500,000. Pembolehubah *Kebergantungan Sumber Pendapatan* dinilai dengan bertanyakan soalan “Sila nyatakan sejauh manakah pendapatan bulanan anda bergantung kepada pendapatan yang diterima daripada perniagaan francais ini?” dan diukur mengikut tujuh skala iaitu: i) Amat tidak bergantung, ii) Tidak bergantung, iii) Sedikit-sebanyak bergantung, iv) Neutral, v) Sedikit-sebanyak bergantung, vi) Bergantung, dan vii) Amat bergantung.

Bagi faktor prestasi perniagaan, empat faktor diambil kira iaitu i) Persepsi Kejayaan ii) Prestasi Jualan iii) Bilangan Pekerja dan iv) Niat Untuk Kekal. *Persepsi Kejayaan* dinilai dengan bertanyakan soalan “Sejauhmana anda menganggap perniagaan francais yang diusahakan sekarang sebagai Berjaya?” dan diukur mengikut tujuh skala iaitu i) Amat tidak Berjaya, ii) Tidak Berjaya, iii) Kurang Berjaya, iv) Neutral, v) Agak Berjaya, vi) Berjaya, dan vii) Amat Berjaya. *Prestasi Jualan* pula adalah dinilai berdasarkan purata jualan kasar bulanan dan diukur mengikut tujuh skala iaitu i) Kurang daripada RM10,000, ii) RM10,001-RM20,000, iii) RM20,001-RM30,000, iv) RM30,001-RM40,000, v) RM40,001-RM50,000, vi) RM50,001-RM60,000, dan vii) Lebih daripada RM60,000. *Bilangan Pekerja* dinilai berdasarkan purata bilangan pekerja dan diukur dalam skala lima iaitu i) Hanya anda seorang bekerja untuk diri sendiri ii) Anda dan 1-2 pekerja sepenuh masa iii) Anda dan 3-5 pekerja sepenuh masa iv) Anda dan 6-10 pekerja sepenuh masa dan v) 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 soalan baru iaitu “Saya berharap untuk kekal dalam sistem francais sedia ada”. Untuk pengukuran, skala tujuh digunakan (1-Amat tidak setuju; 7-Amat setuju). Soalan yang ditanya adalah i) Saya berharap untuk kekal dalam sistem francais sekarang (soalan baru), ii) Saya

bersedia untuk bekerjasama dengan francais ini pada masa depan, iii) Walaupun saya boleh mencari sistem francais yang lain, saya masih menganggap sistem francais sekarang sebagai keutamaan saya iv), Secara peribadi, adalah penting untuk saya mengikat kerjaya saya dengan sistem francais sekarang berbanding organisasi lain, v) Jika diberikan peluang, saya tidak akan bertukar kepada sistem francais yang lain, vi) Jika francais bersedia, saya merancang untuk memperbaharui perjanjian francais apabila tamat tempohnya kelak, vii) Saya merancang untuk kekal dengan sistem francais ini lima tahun dari sekarang; dan viii) Jika perjanjian francais saya tamat hari ini, saya tiada sebarang halangan untuk memperbaharunya semula. Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan pakej *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 25.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Responden Kajian

Secara keseluruhannya, responden adalah seramai 204 usahawan francais. Responden terdiri daripada usahawan francais yang terlibat dengan perniagaan makanan dan minuman, pusat pembelajaran dan pendidikan kanak-kanak, elektronik dan IT, kesihatan dan jagaan kecantikan, pakaian dan aksesori, perkhidmatan dan penyenggaraan, kedai runcit dan pasaraya dan lain-lain. Dalam kalangan 204 usahawan francais penyelidikan ini, 90 responden mengaku perniagaan mereka adalah perniagaan keluarga (45 usahawan lelaki dan 45 usahawan wanita) manakala baki 114 responden datang dari perniagaan bukan keluarga (66 usahawan lelaki dan 48 usahawan wanita). Ini menunjukkan pembahagian yang masih agak seimbang iaitu 44% perniagaan keluarga dan 56% perniagaan bukan keluarga. Bilangan usahawan mengikut jantina juga agak seimbang iaitu 54.4% usahawan lelaki dan 45.6% usahawan wanita.

Jadual 1: Profil responden

Kategori	Lelaki	Wanita	Sistem tempatan	Sistem antarabangsa	Melayu	Cina	India	Bumi Lain	Lain-Lain
Francaisi Milik Keluarga (FK)	45	45	52	38	57	25	2	5	1
Francaisi Bukan Keluarga (FBK)	66	48	69	45	43	62	5	2	2
Jumlah	111	93	121	73	100	87	7	7	3

Jadual 1 menunjukkan profil responden yang terlibat dalam kajian ini. Dari segi sistem francais yang digunakan, 59.31% responden (121) 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 adalah Melayu (49.02%) dan diikuti dengan etnik Cina (42.65%). Terdapat perbezaan utama etnik Melayu dan Cina dari segi sama ada perniagaan mereka diklasifikasikan sebagai *Perniagaan Keluarga* atau tidak di mana majoriti etnik Melayu (57%) menganggap perniagaan mereka adalah *Perniagaan Keluarga* sedangkan majoriti etnik Cina (71.26%) menganggap perniagaan mereka adalah *Perniagaan Bukan Keluarga*.

Analisis Statistik

Untuk menjawab Hipotesis 1, Ujian T dilakukan antara FK dengan FBK berdasarkan keempat 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 adalah diterima*.

Jadual 2: Hasil analisis faktor latar belakang

Faktor	Francaisi Milik keluarga (FK)	Francaisi Bukan Keluarga (FBK)	Francaisi Milik keluarga (FK)	Francaisi Bukan Keluarga (FBK)	Nilai F	Nilai t	Sig.
	Min		Sisihan Piawai				
Tahap Pendidikan	5.74	5.83	1.395	1.363	.418	-.458	.648
Pengalaman Kerja	12.64	10.96	9.558	7.749	3.427	1.386	.167
Jumlah Pelaburan	4.09	4.21	1.233	1.179	.143	-.717	.474
Kebergantungan Sumber Pendapatan	5.41	5.44	1.348	0.978	3.332	-.169	.866

Bagi mendapat jawapan kepada Hipotesis 2, Ujian T dilakukan antara FK dengan FBK keluarga berdasarkan keempat faktor prestasi perniagaan sepertimana dipaparkan di Jadual 3. Walaupun FK memiliki min persepsi kejayaan dan niat untuk kekal yang lebih tinggi berbanding francaisi bukan keluarga, keputusan statistik menunjukkan ianya 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 itu, *sebahagian Hipotesis 2 adalah disokong*.

Jadual 3: Hasil analisis faktor prestasi perniagaan

Faktor	Francaisi Milik Keluarga (FK)	Francaisi Bukan keluarga (FBK)	Francaisi Milik Keluarga (FK)	Francaisi Bukan Keluarga (FBK)	Nilai F	Nilai t	Sig.
	Min		Sisihan Piawai				
Persepsi kejayaan	5.27	5.19	1.178	.901	2.179	.506	.613
Prestasi Jualan	3.60	4.25	1.233	1.179	.623	-2.171	*.031
Bilangan pekerja	3.29	3.59	.997	1.003	.049	-2.119	*.035
Niat Kekal	5.336	5.274	1.071	1.173	.183	.554	.580

*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 tidak terdapat 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. 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 Habberston, Williams dan MacMillan (2003) dan 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, agak menghairankan apabila FK memandang perniagaan mereka sebagai lebih berjaya dan memiliki niat untuk kekal lebih tinggi berbanding FBK. Ini mungkin kerana FK lebih berminat dengan matlamat bukan ekonomi (Habberston, Williams and MacMillan 2003; Patel et al. 2018) seperti matlamat sosioemosi (Gomez-Meija et al. 2007) atau 'kekayaan sosioemosi' (Carney 2005). Dengan itu, walaupun indikator prestasi seperti prestasi jualan dan bilangan pekerja mereka 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 Perniagaan keluarga sebagaimana dinyatakan Gomez-Meija et al. (2007).

Prestasi jualan dan bilangan pekerja yang lebih rendah dalam kalangan FK adalah perkara penting yang seharusnya diberi perhatian oleh francaisor. Ini berkemungkinan besar boleh dikaitkan dengan faktor-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 (Gomez-Meija 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), mengelak membuat pelaburan yang besar (Carney dan Gedajlovic, 1991), berhati-hati dalam pelaburan seperti menambah pekerja dan modal kerana mementingkan kestabilan perniagaan (Gomej-Mejia et al. 2015) dan kelangsungan firma (De Geus 1997; Gomej-Mejia et al. 2015).

KESIMPULAN

Ringkasnya, kajian ini menunjukkan FK dan FBK tidak berbeza dari segi faktor latar belakang mereka 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. Begitu juga FK dan FBK tidak berbeza dari segi Persepsi Kejayaan dan Niat Untuk Kekal yang menunjukkan bahawa persepsi francais tidak dapat dibezakan berdasarkan status perniagaan mereka sama ada ianya Perniagaan Keluarga ataupun Perniagaan Bukan Keluarga.

Namun begitu, bukti empirikal jelas menunjukkan FBK mempunyai prestasi perniagaan lebih baik berbanding FK, khususnya dari aspek prestasi jualan dan bilangan pekerja. Kelihatannya, francaisor perlu berhati-hati dalam menerima bakal francais yang mahukan perniagaan mereka beroperasi sebagai Perniagaan Keluarga kerana kewujudan matlamat yang berbeza yang 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 bekerjasama 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 ditambahbaik.

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 francaisor serta memanfaatkan kelangsungan sistem francais dalam jangka panjang. FK juga disarankan mengambil pekerja yang berkelayakan, tidak semestinya saudara-mara mereka 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 francaisor, FK mampu mencapai kedua-dua matlamat ekonomi dan bukan ekonomi secara serentak, bahkan berkembang dengan lebih baik.

Untuk masa depan, kajian mendatang disarankan dijalankan dalam bentuk kualitatif seperti melalui temubual berstruktur yang berupaya meneroka sebab sebenarnya 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 (Van Wyk 2013). 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 diperluaskan dengan mengambilkira faktor lain seperti pertumbuhan jualan, keuntungan bersih, bahagian pasaran dan kedudukan persaingan. Selain itu kajian yang sama di negara 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.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., and Very, P. 2007. The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, (44), 73-95.
- Baena, V. 2011. The effect of corruption on global franchising in emerging markets. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 3(1), 57.
- Baena, V. and Cervino, J. 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.

- Barnett, T., and Kellermanns, F. W. 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.
- Bianco, Magda and Bontempi, Maria. Golinelli, Roberto. and Parigi, Giuseppe. 2013. Family firms' investments, uncertainty and opacity. *Small Business Economics*, 40(4): 1035-1058.
- 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.
- Brickley, J. A., Dark, F. H., and Weisbach, M. S. 1991. The economic effects of franchise termination laws. *Journal of Law and Economics*, 34(1), 101-132.
- Carney, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265.
- Carney, M., Essen, M.V., Gedajlovic, E. R., and Heugens, Pursey P.M.A.R. 2015. What do we know about private family firms? a meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3): 513-544.
- Carney, M. and E. Gedajlovic 1991. "Vertical integration in franchising systems: agency theory and resource explanations." *Strategic Management Journal*, 12: 607-629.
- Chien, S. 2014. Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decisions*. 52 (5): 916-933.
- Chrisman, J., Chua, J. and Sharma, P. 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 555-575.
- Chirico, F. 2008. Knowledge accumulation in family firms. evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433–462.
- Chirico, F. and Mattias, N. 2010. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5): 487–50.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., and Bergiel, E.B. 2009. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2): 355-372.
- Chirico, F., Ireland, R. D., and Sirmon, D. G. 2011. Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through "familiness". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 483–501.
- Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., Hoover, V. L. 2004. A strategic groups approach to the franchising-performance relationship, *Journal of Business Venturing*, 19(6): 887-897.
- Combs, J. G., Michael, S. C., and Castrogiovanni, G. J. 2004. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6): 907–931.

- Czinkota, M. R., and Ronkainen, I. A. 2010. *International Marketing* (10th ed.). Mason: South Western Cengage Learning.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I. A., and Donath, B. 2004. *Mastering Global Markets*. Mason: Thomson South Western.
- De Geus, A. 1997. *The Living Company in 2007 Survey of Business Owners 2007*. U.S. Census Bureau. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532–550.
- Feria, Cruz M., Herrera Estrada, S. and Rodriguez Esquivel, M.A. 2013. Fast food: quality of service and customer loyalty in franchises and family businesses in Aguascalientes. *Management and Strategy*, 43 (January / June), 95-113.
- Franchise Act 1998 (Amendment 2012). Government of Malaysia.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., and Kellermanns, F. W. 2012. The adolescence of family firm research: taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., and Moyano-Fuentes, J. 2007. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1): 106-137
- Habbershon, T. G., Williams, M., and Macmillan, I. C. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hiebl, Martin R.W. 2012. Risk aversion in family firms: what do we really know?, *Journal of Risk Finance*, 14(1): 49-70.
- Hizam-Hanafiah, M. 2019. Memperkasa francais negara. *Berita Harian*. 22 April. Hlm 10.
- Hizam-Hanafiah, M. and Li, J. 2014. Franchisee satisfaction of goal attainment: A discovery of hierarchy of entrepreneur goals. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(3): 243-267.
- Hizam-Hanafiah, M. 2012. The relationship between goal attainment and intention to remain in a franchise sistem in Malaysia. University of Essex: Unpublished PhD thesis.
- Hizam-Hanafiah, M. 2019. Memperkasa francais negara. *Berita Harian*. 22 April; hlm. 10.
- Ketchen, D.J., Short, J.C., and Combs, J.G. 2011. Is franchising entrepreneurship? Yes, no and maybe so. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- Lafontaine, F. 1992. Agency theory and franchising: Some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2): 263-283.
- Lozano, M. B and Martínez, B. and Pindado, J. 2016. Corporate governance, ownership and firm

- value: Drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. *International Business Review*, 25(6): 1333-1343.
- Memli, E., Welsh, D., and Kaciak, E. 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.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., and Nevin, J.R. 1996. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *The Journal of Marketing*, 60: 103-115.
- Morck, R. and Yeung, B. 2003. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 367-382.
- Nagy, A., Kun, G., and Fenyves, V. 2016. Franchise from family business? Empirical study. *Network Intelligence Studies*. Volume IV, Issue 1(7): 85-91.
- O'Boyle, E., Pollack, J.M., and 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.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., and Shaw, J. C. 2008. Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969.
- Palaiologos, G. and Khunaizi, Zainab Al. 2017. Growing the Arab family business: Hybrid organizational arrangements. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*. 4(1): 25-46.
- Patel, P. C. and Kim, K.Y and Devaraj, S. and Li, M. 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.
- Qureshi, J.A., Qureshi, M.S., and Qureshi, M.A. 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.
- 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.
- 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
- Santiso, J. 2013. *The Decade of the Multiatinas*. New York: Cambridge Press.
- Schulze, W.S., Dino, R.N., and Buckkoltz. 2001. 2001. Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2): 99-116.

- Sirmon, D. G., and Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- The Economist. 2015. *Family Companies – to have and to hold*. ([http: www.economist.com/news/special report/21648171](http://www.economist.com/news/special-report/21648171)) (Akses: 6 Ogoas 2019).
- Tuunanen, M. and Hyrsky, K. 2001. Entrepreneurial paradoxes in business format franchising: An empirical survey of Finnish franchisees. *International Small Business Journal*, 19(4): 47-62.
- Udell, G. 1973. Franchising: America's last small business frontier. *Journal of Small Business Management*, 11 31-34.
- Van Wyk, R. 2012. Constrictive vs distinctive familiness and the culturing of familiness capital (famcap). *African Journal of Business Management*, 6(36), 9892-9900.
- Wagner, Dominik P., Block, Joern H. Miller, Danny., and Xi, Guoqian. 2015. A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Small Business Strategy*, 6(1): 3-13.
- Welsh, D.H.B. and Raven, P.V. 2011. Hope among franchise leaders: Why hope has practical relevance to franchising-an exploratory study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(2): 134-142.
- Zellweger, T. 2007. Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1–15.