

## توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر نحوه‌ی عمل فرانچایزر با نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایزر

علی اکبر خادمی<sup>۱</sup>، شمس‌الدین نیک‌منش<sup>۲\*</sup>، شبنم زرچو<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۲

### چکیده

در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر نحوه‌ی عملکرد فرانچایزر با نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایزر در فروشگاه‌های زنجیره‌ای استان البرز پرداخته شد. پژوهش حاضر، بر مبنای تقسیم‌بندی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، از نوع پژوهشی می‌باشد، جامعه‌ی آماری در این پژوهش، مدیران واحدهای فرانچایزی حوزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سطح استان البرز به تعداد ۲۰۰ نفر شامل فروشگاه‌های (کوروش، امیران، هایپرمی، جامبو، هایپرمارکت، رفاه و ...) می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق به تعداد ۱۳۱ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع تصادفی خوشه‌ای است. روش و ابزار گردآوری داده‌ها به روش، مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای و ابزار پژوهش حاضر پرسشنامه استخراج‌شده از مطالعه گیلیس، کامبس و بین (۲۰۲۰) می‌باشد که روایی و پایایی آن تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل معادلات ساختاری و کواریانس با نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد. نتایج حاصل از فرضیات تحقیق حاکی از آن بود که توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر نحوه‌ی عملکرد فرانچایزر با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایزر تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرانچایزرها می‌توانند با آگاهی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد فرانچایزی‌ها، آن‌ها را در یک سیستم تقویت کنند و عملکرد کلی مجموعه خود را نیز بالا ببرند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت فرانچایز، عملکرد فرانچایزر، مالکیت فرانچایزر.  
**طبقه‌بندی JEL:** M21، M31، M37، M30.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، مرکز کرج، البرز، ایران.  
۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، مرکز تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: niksh1400@pnu.ac.ir)  
۳. دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

#### مقدمه

جهانی‌شدن فرانچایز در دهه ۱۹۹۰ در نتیجه عوامل فشار (اشباع بازار داخلی و شرایط بسیار رقابتی) و عوامل کششی (افزایش فرصت‌ها در بازارهای خارجی به دلیل تقاضای سرکوب‌شده و گشوده شدن بازارهای خارجی) آغاز شد. گسترش فرانچایز در سرتاسر جهان از طریق تقلید و بین‌المللی‌شدن فرانچایزهای آمریکایی رخ داد، فرانچایز نوعی مدل کسب‌وکار است که در آن فرانچایز دهنده، دانش کسب‌وکار، حقوق معنوی و حق فعالیت به نام یک برند را برای در نظر گرفتن (معمولاً به صورت کارمزد و حق امتیاز) به امتیاز گیرنده تعمیم می‌دهد (الان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). شرکت‌های فرانچایز، دارای حقوق مربوط به ثبت اختراع برای قالب تجاری منحصر به فرد خود هستند و دانش را به بخشی کلیدی از معادله تبدیل می‌کند (ایدی و الان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، فرانچایز گیرندگان و فرانچایز دهندگان از مفهوم فرانچایز سود می‌برند (عبدول قانی و همکاران، ۲۰۲۲)، فرانچایز فرصت‌های بزرگی را برای هر دو طرف به ارمغان می‌آورد که به بقا و ماندگاری آن‌ها در شرایط متلاطم کمک می‌کند، از این رو بقا و دستیابی به موفقیت، برای هر دو طرف فرانچایز دهنده و امتیاز گیرنده ضروری است که این امکان از طریق عملکرد فرانچایز امکان‌پذیر است (اورگاناش<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). از این رو فرانچایز تبدیل به یک شکل جهانی محبوب برای انجام تجارت شده است (روزادو سرنانو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

بنابراین، از آنجایی که رابطه فرانچایز دهنده و فرانچایز به شدت به قرارداد امتیاز یا توافق دو طرف متکی است (کیم و تابا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). هر دو طرف می‌بایست به نفع برند عمل کنند، از این رو همکاری مبتنی بر فرانچایز، نوع اصلی مراودات تجاری به خصوص در تعاملات بین‌المللی بین شرکت‌ها است و نام تجاری نقش اساسی در این بین دارد (سنوبر و همکاران، ۱۳۹۷). البته توجه به این نکته ضروری است که فرانچایز با نمایندگی یکسان نیست (السان و همکاران، ۱۴۰۱). فرانچایز<sup>۶</sup> (واگذاری حق امتیاز) است که بدان وسیله یک شرکت مجوز هویت یا محصول خود را به دیگری می‌دهد، از این رو فعالیتی گسترده در بسیاری از بخش‌های صنعت و بازرگانی در سراسر جهان است (پرایس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷ و ایدی و الان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). فرانچایز یکی از حیاتی‌ترین عوامل توسعه کشورها می‌باشد، فرانچایز نقش بااهمیتی در حوزه‌هایی از قبیل، درآمد، تولید، اشتغال‌زایی و... دارد (نورنژاد و مرادزاده، ۱۳۹۹). فرانچایز روشی ساده برای توسعه کسب و کار یا تجارت و توزیع کالا و خدمات از طریق قرارداد اخذ امتیاز است و به عنوان یکی از مهمترین روش‌های انتقال تکنولوژی، با توجه به سود سرشار و سرعت بالا مورد توجه کشورهای مختلف به خصوص کشورهای در حال توسعه است، از این رو در بسیاری از صنایع خدماتی و خرده فروشی، حق امتیاز یک راهبرد اساسی برای رشد کارآفرینی است (گیلیز و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). از این رو کالاها و

1. Alon & et al

2. Iddy & et al

3. Orgonás

4. Rosado-Serrano & et al

5. Kim & Thapa

6. Franchise

7. Price

8. Iddy & et al

9. Gillis & et al

خدمات ارائه شده به بازار منجر به ایجاد و حفظ ارزش نسبت به رقبا می‌گردد (گیورولا نارارو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱) که برای شرکت به صرفه‌تر خواهد بود.

از طرفی فرانچایز تأثیر قابل توجهی بر توسعه تجارت خدمات در سراسر جهان داشته است (الان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). مزایای حق امتیاز کاملاً مشخص است. صاحبان امتیاز، سرمایه و تخصص مدیریتی را به ارمغان می‌آورند که به سرعت ظرفیت رشد کارآفرینی امتیاز گیرندگان را گسترش می‌دهد (نورتون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). از آنجاکه امتیاز گیرندگان باید سرمایه‌گذاری زیادی در بازارها انجام دهند، فقط صاحبان امتیاز ذی‌صلاح را به طور منطقی انتخاب می‌کنند، در نتیجه واگذاری حق امتیاز باعث رشد سریع می‌شود، هزینه‌های نظارت را کاهش می‌دهد، چشم‌اندازهای بقا را افزایش می‌دهد، بنابراین، مورد توجه سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرد (مدان اوغلو<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). این رویکرد می‌تواند به طور قاطع بر توسعه و پیشرفت شرکت تأثیرگذار باشد و همچنین چشم‌انداز پایدار اجتماعی و موفقیت طولانی‌مدت را بهبود بخشد (جاین لی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، سازمان‌ها ناگزیرند از فرایندها و راهبردها، ابزارها و سیستم‌های نوین در حوزه مدیریت کسب‌وکار استفاده نمایند (ریتر و گرس برو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). از این رو امروزه، سازمان‌ها می‌بایست نوآوری داشته باشند تا بتوانند در عرصه رقابت دوام بیاورند (میزایی و همکاران، ۱۴۰۰).

از طرفی حق امتیاز می‌تواند معایبی دیگری نیز بر عملکرد شرکت داشته باشد. به‌عنوان مثال تقسیم هزینه‌های تبلیغات تجاری و هزینه‌های مشتریان ناراضی با سایر امتیاز گیرندگان، به تأخیر انداختن یا جلوگیری از به‌روزرسانی امکانات، ارائه حداقل آموزش به کارمندان، کمبود نیرو، تعیین قیمت‌های بالا و عدم شرکت در معرفی محصولات جدید، تبلیغات و یا تخفیف‌ها (ال آکرمی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱؛ کیدول و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به این موارد، جای تعجب نیست که تأثیر خالص واگذاری حق امتیاز بر شهرت برند صاحب امتیاز منفی باشد (لافونتاین و شاو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵؛ مایکل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰).

از طرفی، هرچند در یک سیستم فرانچایز تمام واحدها و شعب خدمات یکسانی به‌منظور ارائه خدمات دریافت می‌کنند، عملکرد متفاوتی دارند، در واقع، ویژگی‌های فرانچایزی‌ها به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد آن‌ها مدنظر قرار می‌گیرد (راجاگوپال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷). به‌طور کلی، توانمندی‌های مدیریت فرانچایز منعکس‌کننده سه روال خاص شامل اشتراک دانش، روش‌های عملیاتی و اعتماد است (شراینر و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹).

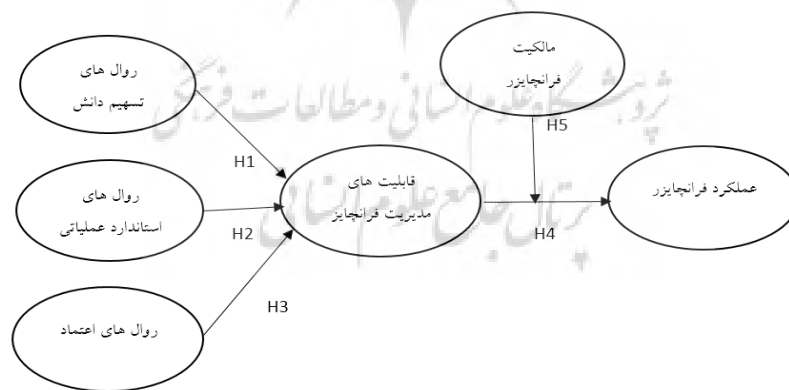
در سیستم‌های فرانچایز به‌عنوان یک رابطه بین‌بنگامی، ارائه عملکرد مطلوب زمانی میسر می‌شود که یک فرانچایزی بتواند به‌درستی دانش و منابع ارائه‌شده از سوی فرانچایزور را به خدمت بگیرد و از آن به نحوه بهینه استفاده نماید (کاله و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲)؛ بنابراین با ارائه یک مدل سازمانی برای کمک به صاحبان امتیاز،

1. Iddy & et al  
2. Alon & et al  
3. Norton  
4. MadanOglu  
5. Jyin Lee & et al  
6. Ritter & Geersbro  
7. El Akremi et al

8. Kidwell & et al  
9. Lafontaine & Shaw  
10. Michael  
11. Rajagopal  
12. Schreiner et al  
13. Kale et al

ایجاد معیارهای عملکرد و ارائه مدیران آموزش دیده برای کار و همکاری با صاحبان امتیاز، چنین مشکلاتی برای ارائه‌دهندگان حق امتیاز کاهش می‌یابند و تصویر استاندارد تجاری را ارتقا می‌دهند (برادچ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). از این رو این پیش‌بینی‌ها و اقدامات می‌تواند به بینش‌های ارزشمندی در زمینه کسب و کار منجر شود (گریوال و روگی ون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

به‌طور کلی ماهیت چندگانه قراردادهای فرانچایز (کیم و تابا، ۲۰۱۸)، باعث ارتباط آن با قوانین مختلف شده است؛ با این حال پراکندگی قوانین در نظام حقوقی ما باعث شده است که فعالان این حوزه در طول دوره اجرا و همچنین خاتمه قراردادهای فرانچایز با مسائل و مشکلاتی نظیر صیانت از حقوق مالکیت فکری (مانند اسرار تجاری، دانش فنی، نام و برند تجاری...)، رعایت استانداردها و الزامات کیفی تعریف‌شده در شبکه توسط فرانچایزدهنده توسط امتیازگیرندگان و نظارت بر اعمال یکسان این استانداردها در شبکه، مباحث مربوط به ترویج و تبلیغ محصول و برنامه‌های افزایش فروش و نظارت بر اجرای این ضوابط ضمن پیشگیری از بروز نوسان قیمت در شبکه و بروز رقابت مخرب در میان اعضای شبکه به زیان مصرف‌کنندگان و غیره مواجه باشند، پرداختن به تمام این مسائل که غالباً ماهیتی صنفی و رقابتی دارند و همچنین با مطالعه پژوهش‌های انجام‌شده که نشان می‌دهد توانمندی‌های مدیریت فرانچایز به‌طور غیرمستقیم با فرصت‌طلبی و شهرت سازمانی ارتباط دارد و موجب تقویت بیشتر تمایز می‌شود (گیلیس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰)، به این نتیجه می‌رسیم که استراتژی‌های مالکیت و توانایی مدیریت فرانچایز، یک ساختار جدید است که به ما در توضیح چگونگی ارتباط حق امتیاز دهندگان در مقابل مالکیت فرانچایز با عملکرد فرانچایز کمک می‌کند و سوالات مهم جدیدی را در مورد ماهیت و تکامل این توانمندی‌ها پاسخ می‌دهد؛ بنابراین با توجه به موارد گفته‌شده، هدف از این پژوهش پاسخ به این سوال است که آیا توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایز با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایز تاثیر دارد؟



1. Bradach  
2. Grewal & Roggeveen

3. Gillis & et al

مدل مفهومی پژوهش (منبع: گیلیس، کامبس و یین، ۲۰۲۰)

### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایزر با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایزر تأثیر مثبت معناداری دارد.

#### فرضیه اول فرعی

روال‌های تسهیم دانش بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد.

#### فرضیه دوم فرعی

روال‌های استاندارد عملیاتی بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد.

#### فرضیه سوم فرعی

روال‌های اعتماد بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد.

#### فرضیه چهارم فرعی

توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایزر تأثیر مثبت معناداری دارد.

### مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

فرانچایز شکل خاصی از کسب‌وکار است (کیم و تابا، ۲۰۱۸ و اورگاناش، ۲۰۲۰) که به‌موجب آن پویایی قابل توجهی در پایان دو قرن گذشته در کسب‌وکار ایجاد شده است، همچنین. فرانچایز مدلی برای شرکت‌های کوچک و متوسط است که اگر هر دو طرف با آن یکپارچه شوند، به‌خوبی عمل می‌کند (اورگاناش، ۲۰۲۰). توانمندی‌های مدیریت فرانچایز، اصلی‌ترین روال‌های شناختی، رفتاری و سازمانی است که صاحب‌امتیاز را قادر می‌سازد تا در کار با اعطای حق امتیاز (عبدول قانی و همکاران، ۲۰۲۲)، هم به استانداردسازی و هم‌سازگاری دست یابد (گیلیس و همکاران، ۲۰۲۰). از این‌رو به‌منظور ارائه پشتیبانی مستمر و خدمات، فرانچایزرها می‌بایست درآمد و سود ایجاد کنند، تضمین حق امتیاز به‌گونه‌ای است که فرانچایز از فرانچایزدهنده می‌خواهد که روی موفقیت فرانچایز سرمایه‌گذاری کند و از برند تجاری اطمینان حاصل کند (عبدول قانی، ۲۰۲۲).

از طرفی، در فرانچایزینگ، استانداردسازی نیاز به اطلاعاتی دارد که مؤثرترین روال‌ها را برای انتقال به اشخاص حقوقی فراهم می‌کند (برادچ، ۱۹۹۷) و سازگاری بستگی به این دارد که حق امتیاز دهندگان دارای مسیری برای ارتباط سریع اطلاعات در مورد سازگاری‌های محلی و راه‌حل‌های مشکلات مشترک باشند (دار و

1. Gillis, Combs & Yin  
2. Kim & Thapa  
3. Orgonás  
4. Orgonás

5. Abdul Ghani & et al  
6. Gillis & et al  
7. Abdul Ghani & et al  
8. Bradach

همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ گیلیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). چنین ارتباطی می‌تواند از طریق روال‌های تسهیم دانش که الگوهای منظمی از ارتباطات بین زمینه‌ای هستند که انتقال، ترکیب مجدد یا ایجاد دانش تخصصی را تسهیل می‌کند، محقق شود. روال‌های تسهیم دانش شامل مشاوران حق امتیاز، خبرنگارها و جلسات ملی و منطقه‌ای است، روال‌های تسهیم دانش باید منعکس‌کننده توانایی‌های فرانچایز باشد (گیلیس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰ و ایدی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

همچنین، رابطه متقابل تحت فرانچایز و قرارداد ایجادشده به نفع دو طرف (یعنی فرانچایزدهنده و گیرنده امتیاز) برای موفقیت متقابل است، بنابراین، نیاز به روابطی توأم با اعتماد و اطمینان است (کیم و تابا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). روال‌های اعتماد نیز به‌عنوان مجرای ایجاد و حفظ انتظارات همکاری متقابل، ایجاد اعتماد و متقابل بین شرکا و همچنین تسهیل اشتراک دانش بین آن‌ها عمل می‌کند، همه این موارد با تأثیر سایر خطرات داخلی یا خارجی تأثیرگذار بر اتحاد مقابله می‌کنند (شرینر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). اشتراک و انتقال دانش فرآیند دیگری است که نقش مهمی در موفقیت شرکت‌ها دارد که عبارت است از «انتقال آن از یک مکان، شخص یا مالکیت به مکان، شخص و افراد دیگر (هامدون و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). به‌طور کلی در سیستم‌های فرانچایز به‌عنوان یک رابطه بین بنگاهی، ارائه عملکرد مطلوب زمانی میسر می‌شود که یک فرانچایزی بتواند به‌درستی دانش و منابع ارائه‌شده از سوی فرانچایزر را به خدمت بگیرد و از آن به نحوه بهینه استفاده نماید (کاله و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲ و کیم و تابا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸).

#### جدول (۱) پیشینه تجربی پژوهش

نام محقق	سال تحقیق	عنوان تحقیق	خلاصه نتایج
صنوبر، حسینی و محمدزاده	۱۳۹۷	تأثیر کیفیت روابط بر ارزش ویژه برند در همکاری‌های مبتنی بر فرانچایز	نتایج نشان می‌دهد که کیفیت روابط بر رفتار شهروندی نمایندگی‌ها تأثیر می‌گذارد.
واس کویز و سوارز و همکاران <sup>۱۰</sup>	۲۰۲۲	نقش تعدیل‌کننده جنسیت در رابطه بین شکل سازمانی و عملکرد در صنعت سوپرمارکت اسپانیا	محققین دریافته‌اند که سوپرمارکت‌ها دارای حق امتیاز فروش بالاتری را هم در هر متر مربع و هم به ازای هر کارمند نسبت به یکپارچه‌سازی عمودی ثبت می‌کنند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که سوپرمارکت‌های دارای حق امتیاز، امتیازات کیفیت خدمات پایین‌تری نسبت به هم‌تایان متعلق به شرکت خود ثبت می‌کنند و این اثر منفی در مؤسساتی که توسط زنان اداره می‌شوند کمتر از آن‌هایی است که توسط مردان اداره می‌شوند.

1. Dar & et al  
2. Gillis & et al  
3. Gillis & et al  
4. Iddy & et al  
5. Kim & Thapa

6. Schreiner & et al  
7. Hamdoun & et al  
8. Hamdoun & et al  
9. Kim & Thapa  
10. Vázquez-Suárez & et al

توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر نحوه‌ی عمل فرانچایزر با نقش تعدیلگر مالکیت ... ————— ۷

نام محقق	سال تحقیق	عنوان تحقیق	خلاصه نتایج
گیلیس، کامبس و یین <sup>۱</sup>	۲۰۲۰	توانمندی‌های مدیریت فرانچایز و عملکرد فرانچایزر تحت استراتژی‌های جایگزین مالکیت فرانچایز	توانمندی‌های مدیریت فرانچایز به عملکرد فرانچایزر ارتباط مثبت دارند. برای فرانچایزرها که حق امتیاز همه، یا تقریباً همه رسانه‌ها را دارند، این توانایی‌ها به‌طور غیرمستقیم با عملکرد از طریق فرصت‌طلبی پایین‌تر و بهبود شهرت برند ارتباط دارند.
سان و لی <sup>۲</sup>	۲۰۱۸	اثرات فرانچایز بر رقابت صنعت: نقش تعدیل‌کننده صنعت مهمان‌نوازی	برای صنایع خدماتی، درگیر شدن در امتیازدهی (الف) باعث بی‌ثباتی صنعت و رقابت پویا می‌شود و (ب) تأثیر غیرقابل توجهی بر تمرکز صنعت دارد.
تاگر و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۱۷	تأثیر یک مدل فرانچایزری چندجانبه اجتماعی بر کیفیت و پوشش خدمات مراقبت‌های بهداشتی مادران، نوزادان و زایمان در اوتار پرادش هند: یک مطالعه شبه تجربی	مدل حق امتیاز اجتماعی ماتریکا در بهبود کیفیت و پوشش خدمات بهداشتی مادران در سطح جمعیت مؤثر نبود.

### روش پژوهش

روش‌های پژوهش را بر اساس معیارهای مختلفی می‌توان تقسیم‌بندی نمود اما می‌بایست توجه داشت که معیارهای موردنظر باید جامع باشد. روش انتخاب‌شده در این پژوهش با توجه به معیارهای متفاوتی صورت پذیرفته است، پژوهش حاضر، بر اساس معیار هدف در گروه پژوهش‌های کاربردی، بر اساس معیار زمان گردآوری داده‌ها در گروه پژوهش‌های پیمایشی، بر اساس معیار ماهیت داده‌ها و مبنای پژوهش یک پژوهش کمی، بر اساس معیار خصوصیات موضوع یا مسئله پژوهش یک پژوهش همبستگی یا همخوانی، بر اساس نوع داده یک پژوهش با داده‌های دست‌اول، بر اساس معیار روش جمع‌آوری اطلاعات یک پژوهش میدانی با استفاده از تکنیک پرسشنامه و بر اساس معیار میزان ژرفایی یک پژوهش پهنانگر می‌باشد. اصلی‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه (روال‌های تسهیم دانش، روال‌های استاندارد عملیاتی، روال‌های اعتماد، توانمندی‌های مدیریت فرانچایز، عملکرد فرانچایزر، مالکیت فرانچایزر) می‌باشد طیف مورداستفاده در پرسشنامه این پژوهش طیف لیکرت ۵ درجه‌ای می‌باشد. در راستای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در این پژوهش ابزار تجزیه‌وتحلیل اطلاعات پرسشنامه‌ای این پژوهش با نرم‌افزارهای آماری SPSS و مدلسازی معادلات ساختاری Smart PLS صورت پذیرفته است، همچنین پرسشنامه برگرفته از مطالعه گیلیس، کامبس و یین<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت ارائه شد. به‌منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شد. بدین منظور پس از طراحی پرسشنامه که استاندارد بوده و از تحقیق گیلیس، کامبس و یین (۲۰۲۰) استخراج شده، نظر اساتید حوزه مدیریت کسب‌وکار

1. Gillis, Combs & Yin  
2. Sun & Lee

3. Tougher & et al  
4. Gillis, Combs & Yin

و اساتید دانشگاهی اخذ گردید که روایی محتوایی پرسشنامه را قابل قبول تشخیص دادند. پایایی ابزار پژوهش نیز بر اساس آزمون آلفای کرونباخ برای متغیر روال‌های تسهیم دانش (۰/۷۱)، روال‌های استاندارد عملیاتی (۰/۷۴)، روال‌های اعتماد (۰/۷۰)، توانمندی‌های مدیریت فرانچایز (۰/۷۵)، عملکرد فرانچایزر (۰/۷۷) و مالکیت فرانچایزر (۰/۷۳) به تأیید رسیده است. جامعه آماری این پژوهش مدیران واحدهای فرانچایزی حوزه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سطح استان البرز به تعداد ۲۰۰ نفر شامل فروشگاه‌های (کوروش، امیران، هایپرمی، جامبو، هایپرمارکت، رفاه و ...) می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق ۱۳۱ نفر با استفاده از فرمول کوکران برآورد شده است و شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای می‌باشد به این صورت که هر برند فروشگاه به‌عنوان یک خوشه در نظر گرفته شد و از هر خوشه تعدادی از مدیران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی

جدول (۲). فراوانی پاسخگویان به تفکیک متغیرهای جمعیت شناختی

متغیرها	درصد
جنسیت	
مرد	۶۱/۴
زن	۳۸/۶
سن	
کمتر از ۳۰ سال	۳۵/۲
۳۰ تا ۴۰ سال	۴۷/۳
۴۱ تا ۵۰ سال	۱۳/۱
بیشتر از ۵۰ سال	۴/۴
میزان تحصیلات	
کارشناسی	۱۴/۱
کارشناسی ارشد و بالاتر	۶۶/۴
سابقه کار	
کمتر از ۱۰ سال	۱۹/۵
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۲۹/۹
بیشتر از ۲۰ سال	۵۳
	۱۷/۱

توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۶۱/۴ درصد از پاسخگویان در این پژوهش مرد و ۳۸/۶ درصد زن است. توزیع فراوانی سن پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۳۵/۲ درصد از پاسخگویان در این پژوهش در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال، ۴۷/۳ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۳/۱ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴/۴ درصد نیز در گروه سنی بالاتر از ۵۰ سال قرار داشته‌اند. توزیع فراوانی مقطع تحصیلی پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۱۴/۱ درصد از پاسخگویان در این پژوهش



توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر نحوه‌ی عمل فرانچایزر با نقش تعدیلگر مالکیت ... ۹

دارای میزان تحصیلات کاردانی و پایین‌تر، ۶۶/۴ درصد کارشناسی و ۱۹/۵ درصد نیز دارای میزان تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند. توزیع فراوانی سابقه کار پاسخگویان در این پژوهش حاکی از آن است که ۲۹/۹ درصد از پاسخگویان در این پژوهش دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۵۳ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۷/۱ درصد نیز سابقه کاری خود را بیشتر از ۲۰ سال گزارش نموده‌اند.

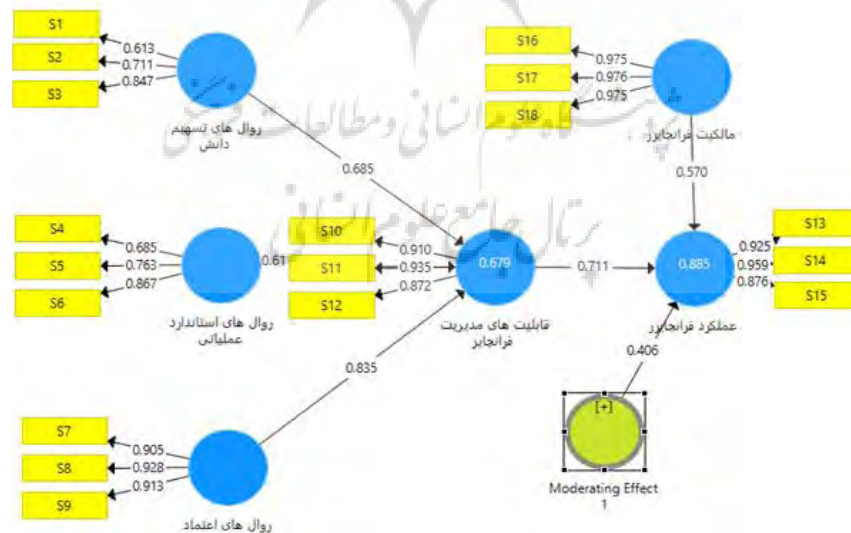
جدول (۲). آماره‌های پراکندگی مرکزی (میانگین و انحراف معیار) از متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
روال‌های تسهیم دانش	۳/۹۸	۰/۶۵
روال‌های استاندارد عملیاتی	۳/۸۵	۰/۹۰
روال‌های اعتماد	۳/۴۴	۰/۸۷
توانمندی‌های مدیریت	۳/۸۱	۰/۶۸
عملکرد فرانچایزر	۳/۶۹	۰/۷۳
مالکیت فرانچایزر	۳/۸۲	۰/۶۱

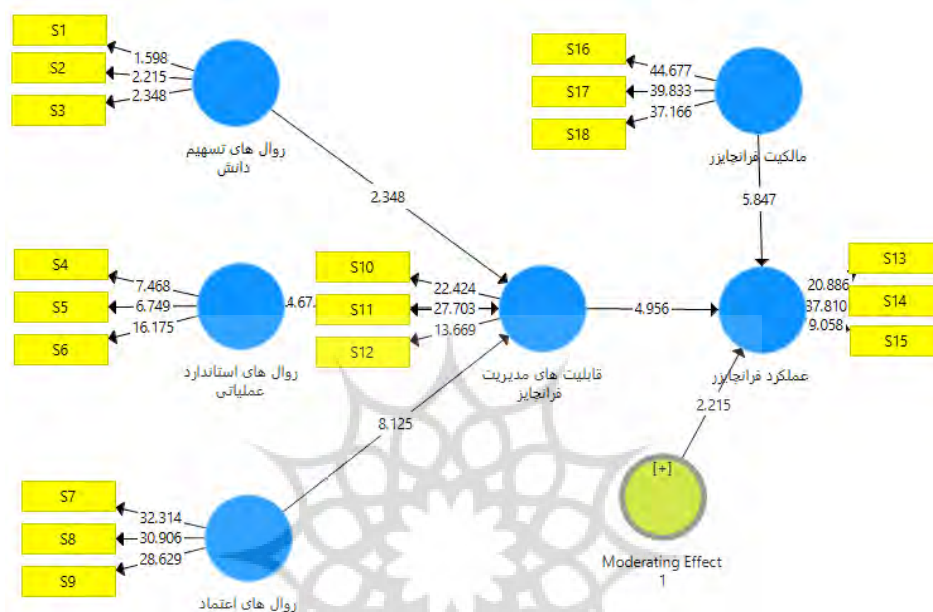
میانگین اکتسابی کلیه متغیرهای مطرح‌شده در پژوهش (روال‌های تسهیم دانش، روال‌های استاندارد عملیاتی، روال‌های اعتماد، توانمندی‌های مدیریت فرانچایز، عملکرد فرانچایزر، مالکیت فرانچایزر) از حد متوسط و استاندارد جامعه مقدار بالایی گزارش گردیده است، که بیانگر مناسب بودن میانگین این متغیرها می‌باشد.

### آمار استنباطی

جهت بررسی روابط میان متغیرها از آزمون الگوی ساختاری استفاده شده است.



شکل (۲) بار عاملی بررسی تأثیر توانمندی مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایز با نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایز



شکل (۳) آماره t-value بررسی تأثیر توانمندی مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایز با نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایز

جدول (۲) بررسی فرضیه‌های پژوهش

ردیف	نوع فرضیه	متغیرها	متغیر تعدیل گر	t-value	بار عاملی	p-value
۱	فرضیه اصلی	توانمندی‌های مدیریت فرانچایز و عملکرد فرانچایز	مالکیت فرانچایز	۲/۲۱۵	۰/۴۰۶	۰/۰۰
۲	فرعی اول	روال‌های تسهیم دانش و توانمندی‌های مدیریت فرانچایز		۲/۳۴۸	۰/۶۸۵	۰/۰۰
۳	فرعی دوم	روال‌های استاندارد عملیاتی و توانمندی‌های مدیریت فرانچایز		۴/۶۷۷	۰/۶۱۱	۰/۰۰
۴	فرعی سوم	روال‌های اعتماد و توانمندی‌های مدیریت فرانچایز		۸/۱۲۵	۰/۸۳۵	۰/۰۰
۵	فرعی چهارم	توانمندی‌های مدیریت فرانچایز و عملکرد فرانچایز		۴/۹۵۶	۰/۷۱۱	۰/۰۰

قدرت بین توانمندی‌های مدیریت فرانچایز و عملکرد فرانچایز با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایز برابر ۰/۴۰۶ محاسبه شده است. آماره آزمون نیز ۲/۲۱۵ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده، معنادار است و مقدار p-value برابر با

صفر می‌باشد. بنابراین توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایزر با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایزر تأثیر مثبت معناداری دارد.

همچنین یافته حاصل از فرضیه اول فرعی، قدرت رابطه بین روال‌های تسهیم دانش و توانمندی‌های مدیریت فرانچایز برابر  $0/685$  محاسبه شده است که مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز  $2/348$  به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $5\%$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است و مقدار  $p$ -value برابر با صفر می‌باشد. بنابراین روال‌های تسهیم دانش بر توانمندی‌ها مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد.

همچنین در بررسی فرضیه دو فرعی، قدرت رابطه بین روال‌های استاندارد عملیاتی و توانمندی‌های مدیریت فرانچایز برابر  $0/611$  محاسبه شده است که مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز  $4/677$  به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $5\%$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است و مقدار  $p$ -value برابر با صفر می‌باشد. بنابراین روال‌های استاندارد عملیاتی بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد.

همچنین در بررسی فرضیه سوم فرعی، قدرت رابطه بین روال‌های اعتماد و توانمندی‌های مدیریت فرانچایز برابر  $0/835$  محاسبه شده است. آماره آزمون نیز  $8/125$  به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $5\%$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است و مقدار  $p$ -value برابر با صفر می‌باشد. بنابراین روال‌های اعتماد بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد. و در نهایت در بررسی فرضیه چهارم فرعی قدرت رابطه بین توانمندی‌ها مدیریت فرانچایز و عملکرد فرانچایزر برابر  $0/711$  محاسبه شده است که مقدار قابل قبولی محسوب می‌شود. آماره آزمون نیز  $4/956$  به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای  $5\%$  یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است و مقدار  $p$ -value برابر با صفر می‌باشد. بنابراین توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایزر تأثیر مثبت معناداری دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، رویکردی بالا به پایین را مورد نظر قرار داده است، یافته‌های این مطالعه به فرانچایزرها در بررسی عملکرد فرانچایزها کمک شایانی می‌کند. همچنین، فرانچایزرها می‌توانند با آگاهی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد فرانچایزی‌ها، آن‌ها را در یک سیستم تقویت کنند و عملکرد کلی مجموعه خود را نیز بالا ببرند، به علاوه، نتایج این تحقیق فرانچایزی‌ها را به تأمل بیشتر در عملکرد نامطلوب وادار می‌سازد و موجب می‌شود آن را فقط به خدمات فرانچایزر در یک سیستم معطوف ندانند، در واقع، پژوهش حاضر به آن‌ها کمک می‌کند با توجه به اهمیت توانمندی‌های فرانچایزر، سرمایه‌گذاری بیشتری در این زمینه داشته باشند. فرانچایزی‌ها در یک سیستم باید ظرفیت تسهیم دانش بالایی داشته باشند تا بتوانند دانش و اطلاعات محیطی را به خوبی جذب کنند

و در کسب و کار خود نشر دهند. علاوه بر این، یک فرانچایزی باید اهتمام ویژه‌ای به استانداردهای عملیاتی داشته باشد و بتواند آن‌ها را در راستای دستیابی به مقصود سازمانی تدوین کند. برای درک بهتر نتایج پژوهش فرضیه‌های مطرح شده، مورد تحلیل و پیشنهادهای متناسب با هر یک از فرضیات ارائه خواهد شد.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه اصلی پژوهش می‌توان ابراز داشت که توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایزر با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر مالکیت فرانچایزر تأثیر مثبت معناداری دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان نمود مالکیت فرانچایزر اعتماد به فرانچایزر را افزایش می‌دهد زیرا انگیزه‌های قدرتمندی را به فرانچایزر برای سرمایه‌گذاری در توسعه محصول جدید و تبلیغات با نام تجاری و کنترل رایگان نمایندگی می‌دهد؛ بنابراین، صاحبان امتیاز می‌توانند با اطمینان از منطبق بودن مشوق‌های امتیاز دهنده با خیال راحت ابتکارات و توصیه‌های فرانچایز را دنبال کنند. به‌طور کلی، فروشگاه‌های تحت مالکیت فرانچایزر با افزایش حجم و اعتبار جریان دانش بین امتیاز دهنده و امتیاز گیرنده، به فرانچایزر کمک می‌کنند تا در توانمندی‌های مدیریت فرانچایز سرمایه‌گذاری کنند. نتایج این پژوهش با محققانی همچون خانلری و همکاران (۱۳۹۷)، گیلیس، کامبس و یین<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، تاگر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، سان و لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) هم‌راستا می‌باشد.

بنابراین با توجه به یافته‌های فرضیه اصلی پژوهش، پیشنهاد می‌شود، فرانچایز دهنده برای فرانچایز گیرندگان مسئول تعیین کرده و با ارزیابی عملکرد و توانمندی‌شان، فعالیت‌های آنان را مدیریت و کنترل کند. همچنین با ارائه دستورالعمل‌های فروش و تجارت، سیاست‌های راهبردی شرکت را پیاده کند. قانون می‌بایست به نحوی تدوین شود که احتمال بروز رفتارهای سلیقه‌ای در میان گیرندگان فرانچایز را حتی در کارکردهای غیر قیمتی هم کاهش دهد. به‌طور نمونه، می‌توان به استفاده سلیقه‌ای یا حتی سوءاستفاده آن‌ها از مشوق‌های فروش (که در بازار به چاشنی‌های فروش معروف‌اند) به‌ویژه به علت ناهمگن بودن اطلاعات در بازار و حتی در میان گیرندگان فرانچایز یک برند خاص فروشگاهی اشاره کرد. برای رفع این مشکل، لازم است قانون بر الزام فرانچایز دهنده به اعمال نظارت مؤثر بر نحوه به‌کارگیری ارتقادهنده‌ها فروش توسط گیرندگان فرانچایز تأکید کند تا این نوع رفتارهای سلیقه‌ای باعث سردرگمی مصرف‌کنندگان و شائبه تفاوت رفتار شعب مختلف شبکه نشود.

با توجه به نتایج به دست آمده در رابطه با فرضیه اول پژوهش می‌توان ابراز داشت که روال‌های تسهیم دانش بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان نمود، فرانچایز به اطلاعاتی نیاز دارد که مؤثرترین برنامه انتقال روتین به صاحبان امتیاز را پشتیبانی کند و مکانی برای برقراری ارتباط و دسترسی سریع در مورد اطلاعات و ایجاد راه‌حل‌هایی برای مشکلات رایج وجود داشته باشد، رویه‌های تسهیم دانش شامل مشاوران فرانچایز، خبرنامه‌ها و جلسات ملی و منطقه‌ای، سبب ایجاد اتحاد در توانمندی‌های مدیریت فرانچایز می‌گردد. نتایج این پژوهش با محققانی همچون خانلری و همکاران (۱۳۹۷)، شیلکه و گورزن<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، گیلیس، کامبس و یین<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، هم‌راستا می‌باشد.

1. Gillis, Combs & Yin  
2. Tougher & et al  
3. Sun & Lee

4. Schilke & Goerzen  
5. Gillis, Combs & Yin

با توجه به نتایج بدست‌آمده از فرضیه دوم پژوهش می‌توان ابراز داشت که روال‌های استاندارد عملیاتی بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان نمود، وقتی تعداد زیادی کسب‌وکار کوچک تحت یک فرانچایز عمل می‌کنند و از یک روال استاندارد عملیاتی پیروی می‌کنند، از مزایای کار جمعی بهره‌مند می‌شوند. قدرت بالاتر در خرید و چانه‌زنی از موضع بالا (به علت تعداد بالای مصرف‌کنندگان) می‌تواند به آن‌ها کمک کند. به علت درآمدهایی که در اختیار فرانچایز دهنده داده می‌شود، می‌توان در مقیاس وسیع‌تری تبلیغات کرد و با قدرت بیشتری در زمینه برندسازی عمل کرد. در مدل فرانچایز شرکت‌های تحت حمایت دیگر نیازی به وقت گذاشتن و هزینه کردن برای برندسازی و تبلیغات ندارند و تمام مراحل تبلیغات توسط شرکت فرانچایزدهنده به صورت متمرکز انجام می‌شود. نتایج این پژوهش با محققانی همچون شیلکه و گورزن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، گیلیس، کامبس و یین<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، هم‌راستا می‌باشد.

بنابراین با توجه به یافته‌های فرضیه دوم پژوهش، پیشنهاد می‌شود یک فرانچایزدهنده مناسب، به‌طور مؤثر استانداردهای سیستم را بررسی می‌کند و در جهت اجرای آن‌ها تلاش می‌کند. کم‌کاری‌ها یا عیوب فرانچایزگیرندگان را بررسی و با آن‌ها مقابله می‌کند. در این صورت سرمایه‌گذار مطمئن خواهد بود که از شهرت برند و در نتیجه محبوبیت آن مراقبت می‌شود. یکی از این سازوکارها، الزام دهنده فرانچایز به تعیین قیمت کالاها و الزام گیرندگان فرانچایز به رعایت دقیق قیمت‌ها است تا توزیع کالاهای یکسان با قیمت واحد در میان همه اعضای تحت پوشش یک شبکه میسر گردد. علت تأکید بر یکپارچگی قیمتی در اینجا این است که مصرف‌کننده انتظار دارد در زمان خرید از واحدهای تحت پوشش یک برند فروشگاه‌ها، بتواند در مقایسه با هنگام خرید از واحدهای منفرد، اطمینان بیشتری هم به قیمت و هم به کیفیت کالا داشته باشد.

با توجه به نتایج بدست‌آمده از فرضیه سوم پژوهش می‌توان ابراز داشت که روال‌های اعتماد بر توانمندی‌های مدیریت فرانچایز تأثیر مثبت معناداری دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان نمود اعتماد به‌عنوان مجرب‌ترین برای ایجاد و حفظ انتظارات متقابل، بین شرکا است در زمینه حق رأی مهم است. به عبارتی اعتماد پیوند بین صاحبان امتیاز و امتیاز دهنندگان است. از دیدگاه امتیاز گیرنده اعتماد زمانی بوجود می‌آید که صاحبان امتیاز معتقد باشند که اقدامات آن‌ها منجر به نتایج مثبتی برای هر دو طرف خواهد شد. بر این اساس رویه‌هایی که اعتماد را ایجاد و پشتیبانی می‌کند توانمندی‌های مدیریت فرانچایز شرکت‌های خصوصی را افزایش می‌دهد. نتایج این پژوهش با محققانی همچون صنوبر، حسینی و محمدزاده (۱۳۹۷)، نادزایو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، شیلکه و گورزن<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، گیلیس، کامبس و یین<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)، هم‌راستا می‌باشد.

بنابراین با توجه به یافته‌های فرضیه سوم پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در قراردادهای فرانچایز معمولاً دوره‌ای معین برای فعالیت آزمایشی (پیش‌قراردادی) در نظر گرفته می‌شود تا گیرنده فرانچایز بتواند پس از اتمام دوره آزمایشی، در مورد ادامه یا انصراف از فعالیت در الگوی مذکور تصمیم قطعی بگیرد. درعین حال، از آنجاکه

1. Schilke & Goerzen  
2. Gillis, Combs & Yin  
3. Nadzayu et al

4. Schilke & Goerzen  
5. Gillis, Combs & Yin

فعالیت آزمایشی علاوه بر طرف‌های قرارداد، اشخاص ثالث (مصرف‌کنندگان) را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد، لایحه تجارت باید طرف‌های قرارداد فرانچایز را ملزم کند حدود تعهدات و مسئولیت‌های خود را در این دوره به صورت کامل و شفاف در پیش‌قرارداد تعیین کنند تا از یک طرف به اعتبار و شهرت صاحب برند که با گذشت زمان و دشواری آن را به دست آورده لطمه وارد نشود و از طرف دیگر منافع گیرنده فرانچایز به عنوان طرف ضعیف‌تر در این دوره پیش‌قراردادی تضییع نشود و نهایتاً از منافع مصرف‌کنندگان نیز حمایت لازم به عمل آید. همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها با آزادی بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها موجبات دل‌بستگی نمایندگان را فراهم نمایند. این دل‌بستگی‌ها موجب وفاداری نمایندگان نسبت به برند شده و نتایجی را به دنبال خواهد داشت که از جمله نتایج آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد که آن‌ها تجربیات منفی خود را از برند بخشیده و از برند در شرایط خوب و بد حمایت خواهند کرد. حمایت شرکت‌ها از نمایندگان موجب می‌شود که بر نگرش و رفتار نمایندگان تأثیر گذاشته و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد و از این طریق می‌تواند منافع مشترک خود را افزایش و باعث تقویت روابط شوند.

همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور بهبود روابط، شرکت‌ها اطلاعات کافی در اختیار نمایندگان را قرار دهند و همچنین با حل تعارض اثربخش، میزان رضایت، اعتماد و تعهد نمایندگان را افزایش دهند که این موجبات رفتارهای فراتر از نقش نمایندگان را فراهم نمایند.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه چهارم پژوهش می‌توان ابراز داشت که توانمندی‌های مدیریت فرانچایز بر عملکرد فرانچایزر تأثیر مثبت معناداری دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان نمود که هماهنگی با نقش‌ها و مسئولیت‌ها، روشن ساختن وظایف و استانداردها و همچنین اعتماد میان طرفین، ایجاد اجماع می‌کند و مزیت رقابتی شرکت‌های شریک را افزایش می‌دهد. اعتماد بین شرکا از منابع محافظت می‌کند، تعارضات را حل می‌کند، یادگیری را افزایش می‌دهد، تمایل خریدار را برای پرداخت افزایش می‌دهد و منجر به عملکرد برتر شرکت می‌شود. نتایج این پژوهش با محققانی همچون محمد زاده و صنوبر (۱۳۹۵)، اصغریان و حسینی (۱۳۹۵)، سان و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، گیلیس، کامبس و بین<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، دنتون و تنیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، هم‌راستا می‌باشد.

از آنجایی که ضعف کلی طرف گیرنده فرانچایز موجب می‌شود، فرانچایزدهنده در عمل سلیقه و منافع خود را بر فرانچایزگیرنده تحمیل کند. در این راستا پیشنهاد می‌گردد، لایحه تجارت باید به نحوی تنظیم شود که نابرابری میان طرف‌های قرارداد را از طریق حمایت از طرف ضعیف‌تر یعنی گیرنده فرانچایز جبران کند. در میان موارد سوءاستفاده از قدرت چانه‌زنی بیشتر فرانچایزدهنده، می‌توان به در نظر گرفتن شرایط قراردادی متفاوت برای فرانچایزگیرندگان مختلف و حتی بعضاً، تحمیل شرایط غیرمنصفانه به برخی از آن‌ها، به‌ویژه در مورد تعیین مبالغ مربوط به حق امتیازها و مانند آن اشاره کرد.

1. Sun &amp; Lee

2. Gillis, Combs &amp; Yin

3. Denton &amp; Dennis

### پیشنهاد به محققین آتی

یافته‌های پژوهش حاضر، حاوی نکاتی کاربردی برای محققان، فرانچایزی‌ها و فرانچایزرهاست. در ادامه به چند مورد از پیشنهادات کاربردی برای پژوهشگران آینده می‌پردازیم:

به پژوهشگران این حوزه پیشنهاد می‌شود:

۱. پژوهش خود را با نگاهی کلان‌تر و در حوزه‌های بین‌المللی و خارج مرزهای کشور انجام دهند؛
۲. به محققین آتی پیشنهاد می‌شود از روش‌های گوناگون برای بررسی نمودن چنین مفاهیمی بهره ببرند به‌ویژه روش‌های کیفی یا روش‌های ترکیبی؛
۳. همچنین پیشنهاد می‌شود از مؤلفه‌ها و متغیرهای بیشتری در پژوهش استفاده گردد؛
۴. بهتر است رویکردهای اخلاقی از قبیل مفاهیمی مانند اعتماد دو طرف و امانت‌داری و مفاهیمی از این قبیل به مدل پژوهش اضافه گردد.

### محدودیت پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به نمونه‌های اخذ شده در جامعه مورد مطالعه به نتایج فعلی دست یافته، و ممکن است در جوامع آماری دیگر نتایج متمایزی را منعکس کند، ازین منظر پژوهش حاضر در تعمیم نتایج به جوامع آماری دیگر دارای محدودیت می‌باشد.

### منابع

اسکینی، ربیعا و باقرآبادی، فرامرز. (۱۳۹۰). تعهدات اساسی فرانچایز گیرنده در قراردادهای بین‌المللی فرانچایز. *مطالعات حقوق خصوصی (حقوق)*، ۴۱(۳)، ۱-۲۰.

اصغریان، احسان و حسینی، مجتبی. (۱۳۹۵). تأثیر توانمندی جذب، سرمایه اجتماعی و توانمندی مدیریتی بر عملکرد کسب و کارهای فرانچایزی (مطالعه واحدهای فرانچایزی حوزه فست فود در ایران)، *توسعه کارآفرینی*، ۹(۴)، ۶۱۳-۶۳۲.

السان، مصطفی؛ ادریس، خلود و فتح، محمدرضا. (۱۴۰۱). مفهوم و پیشینه قرارداد فرانچایز و مقایسه آن با نمایندگی تجاری. *حقوق تطبیقی*.

خانلری، امیر؛ معصومی خلجی، حمیدرضا و بخشی خانشیر، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر شایستگی درک شده‌ی فرانچایز و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به برند بر وفاداری مشتری با نقش میانجی وابستگی عاطفی به برند و ارزش برند در شرکت فرش پارس، *چهارمین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم انسانی و مدیریت*، تهران.

صنوبر، ناصر؛ حسینی، سیدصمد و محمدزاده، علی. (۱۳۹۷). تاثیر کیفیت روابط بر ارزش ویژه برند در همکاری‌های مبتنی بر فرانچایز. *مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۱(۳)، ۷۹-۱۰۱.

محمد زاده، علی و صنوبر، ناصر. (۱۳۹۵). اهمیت و نقش فرانچایز (امتیاز) در توسعه کسب و کار، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز.

میرزایی، داوود؛ امرایی، ساسان و نظری، نبی. (۱۴۰۰). رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی، مطالعات فرهنگی پلیس، ۸(۴)۱۳-۲۱.

نورنژاد، زینب و مراد زاده، سما. (۱۴۰۰). مزایا و معایب فرانچایز در کارآفرینی، همایش رویکردهای نوین مدیریت در مطالعات میان رشته‌ای، دوره ۱.

Abdul Ghani, M. F., Hizam-Hanafiah, M., Mat Isa, R., & Abd Hamid, H. (2022). A Preliminary Study: Exploring Franchising Growth Factors of Franchisor and Franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 138.

Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Parodi, M. C. H. (2020). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*.

Barthélemy, J., (2011). Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing*. 26 (1), 93–103.

Bradach, J.L., (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*. 42 (2), 276–303.

Carney, M., Gedajlovic, E., (1991). Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*. 12 (8), 607–629.

Combs, J.G., Ketchen, D.J., Shook, C.L., Short, J.C., (2011). Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*. 37 (1), 99–126.

Corrinne Mei Jyin Lee, Norbani Che-Ha and Sharifah Faridah Syed Alwi, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.048>.

Denton, N., Dennis, N. (2000). Airline franchising in Europe: benefits and disbenefits to airlines and consumers. *Journal of Air Transport Management*. Volume 6, Issue 4, Pages 179-190.

El Akremi, A., Mignonac, K., Perrigot, R., (2011). Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal*. 32 (9), 930–948.

Gillis, W.E. Combs, J.G. Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35, 105899.

Grewal, Management Dhruv & Roggeveen, Anne L. (2020). Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. *Journal of Retailing*. 96 (1, 2020) 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002> 0022-4359/© 2020 Published by Elsevier Inc. on behalf of New York University.



- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Fernández, A. I. (2021). Customer relationship management (CRM) and Innovation: A qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 169, 120838.
- Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of cleaner production*, 193, 759-770.
- Haucap, J., Wey, C., Barmbold, J. (2014). Location costs, product quality and implicit franchise contracts. *Journal of International Economics*, Volume 52, Issue 1, Pages 69-87.
- Iddy, J. J., & Alon, I. (2019). Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*.
- Kale, P., Dyer, J.H., Singh, H., (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strateg. Manag. J.* 23 (8), 747-767.
- Kidwell, R.E., Nygaard, A., Silkoset, R., (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *J. Bus. Ventur.* 22 (4), 522-544.
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2), 447.
- Lafontaine, F., Shaw, K.L., (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND J. Econ.* 36 (1), 131-150.
- Madanoglu, M., Lee, K., Castrogiovanni, G.J., (2011). Franchising and firm financial performance among U.S. restaurants. *J. Retail.* 87 (3), 406-417.
- Michael, S.C., (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *J. Econ. Behav. Organ.* 43 (3), 295-318.
- Norton, S.W., (1988). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strateg. Manag. J.* 9 (Special Issue), 105-114.
- Orgonáš, J. *The Macro-and Microeconomic Dimensions of Franchising (Theoretical Approach)*.
- Ritter, T., Geersbro, J., (2018). Multi Dexterity in customer relationship management: anagerial. Implications and a Research Agenda. *Industrial Marketing Management*, 69, 74-79.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Schilke, O., Goerzen, A., (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*. 36 (5), 1192-1219.

- Schreiner, M., Kale, P., Corsten, D., (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*. 30(13), 1395–1419.
- Shane, S.A., (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academic Management Journal*. 39 (1), 216–234.
- Sun, K-A, Lee, S. (2018). Effects of franchising on industry competition: The moderating role of the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 68, 80–88.
- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising. *International Business Review*, Volume 9, Issue 4, Pages 497-521.
- Thompson, R.S., (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *J. Econ. Behav. Organ*. 24 (2), 207–218.
- Tougher, S., Dutt, V., Pereira, S., Et al. (2018). Effect of a multifaceted social franchising model on quality and coverage of maternal, newborn, and reproductive health-care services in Uttar Pradesh, India: a quasi-experimental study. *The Lancet Glob Health*, 6(2), 211-221.