

Impact de L'assistance Initiale et Continue du Franchiseur sur La Performance des Franchises.

Impact of the Franchisor's Initial and Ongoing Support on Franchise Performance.

SOUOUR NAFFATI ^{*1}, KARIMA BOUZGUENDA ^{*2}

[#]Research Laboratory in Governance, Finance, and Accounting, Faculty of Economics and Management of Sfax

Tunisia

1 Naffati.souour93@gmail.com

2 karima.bouzguenda@fsegs.usf.tn

Résumé : Cet article analyse l'impact de l'assistance fournie par le franchiseur, tant au moment du démarrage que tout au long de la relation contractuelle, sur la performance financière des unités franchisées. Dans le cadre du système de franchise, le soutien du franchiseur constitue un facteur déterminant de réussite, en particulier à travers l'accompagnement initial et le suivi continu. S'appuyant sur une approche quantitative menée auprès de franchisés tunisiens issus de différents secteurs d'activité, l'étude mobilise une analyse par PLS-SEM afin d'examiner les liens entre les formes d'assistance et la performance financière. Les résultats mettent en évidence l'importance de l'assistance initiale pour sécuriser le lancement de l'activité et améliorer la rentabilité à court terme, tandis que l'assistance continue apparaît essentielle pour assurer la pérennité, l'adaptation au marché et l'amélioration durable des résultats financiers. Ces conclusions soulignent, sur le plan managérial, la nécessité pour les franchiseurs de renforcer leurs mécanismes d'accompagnement à toutes les phases du partenariat. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature sur les réseaux de franchise en confirmant le rôle stratégique de l'assistance dans la création de valeur financière. **Mots-clés :** Assistance initiale – Assistance continue – Franchise – Performance financière – Tunisie.

Abstract: This article investigates the impact of franchisor-provided assistance, both at the start-up phase and throughout the contractual relationship, on the financial performance of franchise units. Within franchise systems, the success of franchisees largely depends on the level of support offered by the franchisor, particularly during the launch stage and over the long term. Adopting a quantitative research design, the study is based on a sample of Tunisian franchisees operating in the retail, service, and restaurant sectors. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using the PLS-SEM approach with SmartPLS to examine the structural relationships between the constructs. The findings highlight the critical role of initial assistance in facilitating the implementation of the franchise concept and reducing start-up risks, thereby enhancing short-term financial performance. In addition, continuous assistance significantly contributes to the sustainability and growth of franchise units by supporting market adaptation and improving long-term financial outcomes. From a managerial perspective, the results emphasize the importance for franchisors to strengthen support mechanisms at all stages of the partnership. From a theoretical standpoint, the study enriches the franchise governance literature by demonstrating the strategic role of franchisor assistance in financial value creation. **Keywords:** Initial Support – Ongoing Support – Franchise – Financial Performance – Tunisia

I. INTRODUCTION

La franchise s'est imposée comme l'un des modèles d'expansion commerciale les plus utilisés, car elle permet à un entrepreneur d'intégrer un réseau tout en bénéficiant de l'expérience d'une enseigne déjà installée. Dans ce système, le rôle du franchiseur dépasse largement la simple mise à disposition d'une marque : il doit accompagner le franchisé avant l'ouverture et tout au long de la vie du projet. Ce soutien, qui prend la forme d'une assistance initiale et d'un accompagnement continu, représente l'un des piliers du fonctionnement d'un réseau de franchise performant. L'assistance initiale vise à préparer le franchisé au démarrage de son activité. Elle peut inclure la formation de base, l'aide à l'aménagement du point de vente, la transmission des méthodes de travail ou encore l'installation des outils nécessaires au bon fonctionnement de l'unité. Grâce à

ce soutien, le franchisé est en mesure de lancer son activité avec une meilleure maîtrise du concept et une réduction des risques liés à l'entrée sur le marché. Hnuchek, K., & Trakulmaykee, N. [1]

À côté de cela, l'assistance continue occupe une place tout aussi essentielle. Elle concerne l'ensemble des actions menées par le franchiseur pour accompagner le franchisé après l'ouverture : conseils réguliers, mises à jour du savoir-faire, animation du réseau, campagnes marketing, contrôle du respect des standards ou encore formations supplémentaires. Lee, J. E. & Lee, S. S. [2] Cet accompagnement permanent permet au franchisé de rester compétitif et de s'adapter aux évolutions du marché et du réseau. Dans cette perspective, la performance financière est vue comme un indicateur central pour mesurer l'efficacité de l'assistance fournie. Abou Kamar & Alsetoohy [3] Si l'aide du franchiseur est pertinente et bien structurée, elle devrait se traduire par de meilleurs résultats, entre autres, économiques pour le franchisé. L'enjeu de cet article est donc d'examiner si, et dans quelle mesure, l'assistance initiale et continue influence réellement la performance financière des unités franchisées. L'objectif de ce travail de recherche est d'apporter une compréhension approfondie de ce lien, en montrant comment l'accompagnement du franchiseur peut soutenir la rentabilité, stabiliser l'activité du franchisé et renforcer sa capacité à réussir au sein du réseau. L'article est structuré en quatre grandes sections. La première section présente le rôle du support du franchiseur et son lien avec la performance financière des franchises. La deuxième section décrit le modèle de recherche et la méthodologie, notamment la collecte et l'analyse des données. La troisième section expose les résultats et en propose une discussion. Enfin, la quatrième section fournit la conclusion de l'étude.

II. LE ROLE DU SUPPORT DE FRANCHISEUR DANS LA REUSSITE DE LA FRANCHISE

A. *La performance de la franchise selon une perspective financière*

Dans cette étude, la performance financière désigne le niveau de résultats économiques obtenus par le franchisé à travers l'exploitation du concept de franchise, et constitue l'indicateur principal pour évaluer l'efficacité de l'unité franchisée et l'utilisation des ressources mises à disposition. Elle englobe plusieurs dimensions, telles que l'évolution du chiffre d'affaires, la couverture des charges, la rentabilité, la marge et la stabilité des revenus, reflétant à la fois la réussite commerciale et la qualité de gestion (Perdreau, Le Nadant & Khelil [4]). Dans le contexte de la franchise, la performance financière dépend non seulement des compétences du franchisé, mais aussi de la qualité du soutien apporté par le franchiseur, incluant la formation, le conseil, le marketing et la transmission du savoir-faire (Lee & Lee [5]). Une performance élevée résulte donc de la combinaison de l'engagement du franchisé et de l'efficacité de l'assistance fournie par le réseau, permettant d'évaluer dans quelle mesure l'accompagnement initial et continu contribue à l'amélioration des résultats économiques et à la rentabilité des unités franchisées.

B. *L'assistance du franchiseur : Une variable à prendre au sérieux*

L'assistance du franchiseur constitue un facteur clé de succès pour les franchises et se décompose en deux dimensions : initiale et continue. L'assistance initiale englobe le soutien apporté au franchisé lors du lancement de l'activité, notamment la formation, l'aide à l'emplacement, l'aménagement du point de vente et l'accompagnement opérationnel, afin de faciliter son intégration et de réduire les risques liés au démarrage. L'assistance continue, quant à elle, assure un suivi régulier, un appui marketing, des conseils techniques et une adaptation aux évolutions du marché, favorisant le développement durable de l'unité. Dans l'ensemble, un niveau élevé d'assistance, tant initiale que continue, contribue à l'optimisation de la performance, à la croissance et à la compétitivité des franchisés.

III. LE MODELE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

A. *Le modèle de recherche*

En nous appuyant à la fois sur l'analyse complète de notre enquête et sur les apports de la littérature, nous avons pu construire nos hypothèses de recherche. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des relations entre l'assistance du franchiseur et la performance financière du franchisé. Sur cette base, nous retenons les deux hypothèses suivantes.

TABLEAU 1: LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

	Enoncé
H1	Plus l'assistance initiale du franchiseur est forte, plus la franchise est performante.
H2	Plus l'assistance continue du franchiseur est forte, plus la franchise est performante.

B. La méthodologie de la recherche

1. La collecte des données : Cette recherche cible des franchisés opérant dans différents domaines d'activité et ayant au moins trois années d'expérience dans le système de franchise. Le questionnaire d'enquête a été conçu via Google Forms puis diffusé à travers deux canaux : par courrier électronique et lors d'entretiens directs. Ce mode de distribution repose sur un échantillonnage non probabiliste de convenance, choisi pour des raisons pratiques liées à la facilité d'accès aux répondants et à la maîtrise des coûts. Grâce à ma position au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Gabès, il a été possible d'accéder à la liste des entreprises membres, ce qui a considérablement simplifié l'identification et la prise de contact avec les franchisés. Au total, 211 questionnaires valides ont été retenus pour l'analyse.

2. Le choix de la méthode de collecte de données : Dans notre recherche nous avons employé deux méthodes pour administrer du questionnaire : en face à face et en ligne, dans le but d'assurer la qualité de notre enquête. Pour favoriser une meilleure compréhension des questions et de faciliter la collecte des données auprès de nos participants, nous avons opté pour privilégier le mode en face à face.

3. Les échelles de mesure

TABLEAU 2: LES ECHELLES DE MESURES DES VARIABLES

Assistance initiale Items empruntés et adaptés de (Hing, 1995 / 1997)	<p>« Rétrospectivement, comment jugez-vous le soutien que vous a apporté votre franchiseur pour :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l'étude de marché avant l'ouverture du point de vente 2. la formation lors de l'ouverture 3. la recherche de votre point de vente 4. l'aménagement de votre point de vente 5. l'achat de l'équipement nécessaire 6. l'obtention de fond auprès des banquiers 7. Le suivi de votre activité dans les premiers mois après l'ouverture 8. la communication locale de lancement »
Assistance continue Items empruntés et adaptés de (Hing, 1995/1997)	<p>« Comment évaluez-vous aujourd'hui le soutien de votre franchiseur sur les aspects suivants ? : 1. la publicité locale</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. la formation 3. les approvisionnements 4. La connaissance des clients 5. La gestion du fichier client 6. L'animation du réseau 7. L'informatique du point de vente 8. La publicité national
Performance financière Items empruntés et adaptés de Lee et Lee (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Par rapport aux concurrents clés, votre société a un meilleur retour sur investissement. 2. Par rapport aux concurrents clés, votre société a une plus grande part de marché. 3. Par rapport aux concurrents clés, votre société a un plus grand bénéfice net. 4. Par rapport aux concurrents clés, votre société a une plus grande valeur ajoutée économique.

4. Méthode d'analyse des données : Les données ont été recueillies auprès de franchisés à l'aide d'un questionnaire structuré, basé sur des indicateurs issus de recherches antérieures et adapté au contexte local. La collecte s'est faite principalement en ligne via Google Forms, complétée par des entretiens directs lorsque possible. Les réponses ont été préparées et analysées avec SmartPLS, garantissant la qualité des données pour évaluer la relation entre l'assistance du franchiseur et la performance financière des franchisé

IV. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : PRESENTATION ET DISCUSSION

A. Présentation des résultats

TABLEAU 3: EPURATION DE L'ECHELLE « ASSISTANCE DU FRANCHISEUR »

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,905
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	1727,201 78
	Signification de Bartlett	,000

TABLEAU 4: RESULTATS DE L'ACP DE L'ECHELLE DE MESURE "ASSISTANCE INITIALE "

Echelle	Item	Qualité de représentation	Poids factoriel
ASSISTANCE INITIALE	Ass in 1	1,000	,771
	Ass in 2	Éliminé	
	Ass in 3	1,000	,774
	Ass in 4	1,000	,756
	Ass in 5	1,000	,808
	Ass in 6	1,000	,795
	Ass in 7	1,000	,807
	Ass in 8	1,000	,821
	Alpha de Cronbach		,911

TABLEAU 5: RESULTATS DE L'ACP DE L'ECHELLE DE MESURE "ASSISTANCE CONTINUE"

Echelle	Item	Qualité de représentation	Poids factoriel
ASSISTANCE continue	Ass con 1	,577	,734
	Ass con 2	,638	,764
	Ass con 3	,720	,819
	Ass con 4		Éliminé
	Ass con 5	,663	,808
	Ass con 6	,664	,799
	Ass con 7		Éliminé
	Ass con 8	,715	,809
Alpha de Cronbach		,909	

TABLEAU 6: RESULTATS DE L'ACP DE L'ECHELLE DE MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE

Echelle	Item	Qualité de représentation	Poids factoriel
Communication	PERF 1	,722	,849
	PERF 2	,721	,849
	PERF 3	,651	,808
	PERF 4		Éliminé
	PERF 5	,697	,835
	PERF 6		Éliminé
Alpha de Cronbach		,875	

L'analyse exploratoire des construits a permis de fournir une vision détaillée et approfondie des dimensions clés de notre étude. Elle a contribué à identifier les principales caractéristiques des variables étudiées, tout en mettant en évidence leur validité et leur cohérence conceptuelle. Les résultats obtenus confirment la pertinence et la fiabilité des construits sélectionnés pour appréhender les dynamiques de la relation franchiseur-franchisé et offrent une base méthodologique solide pour la suite de l'analyse.

B. Evaluation du modèle structurel

Élément	ASS.C N	ASSI.IN	Performance financière	R ² Performance
Alpha de Cronbach	0,910	0,913	0,877	0,681
rho_A	0,917	0,918	0,886	—
Composite Reliability (CR)	0,930	0,931	0,915	—
AVE	0,690	0,658	0,729	—
Charges factorielles (Loadings)	Ass.C n 1 = 0,778 Ass.Cn 2 = 0,816 Ass.Cn 3 = 0,862 Ass.Cn 5 = 0,804 Ass.Cn 6 = 0,853 Ass.Cn 8 = 0,867	Ass.In 1 = 0,771 Ass.In 3 = 0,786 Ass.In 4 = 0,826 Ass.In 5 = 0,827 Ass.In 6 = 0,802 Ass.In 7 = 0,841 Ass.In 8 = 0,823	PERF1 = 0,877 PERF2 = 0,851 PERF 3 = 0,810 PERF 5 = 0,876	—
Fornell-Larcker (\sqrt{AVE})	0,831	0,811	0,854	—
GOF			0,720362536	

TABLEAU 7: RESULTATS DES TESTS D'HYPOTHESES SUR L'IMPACT DE L'ASSISTANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA FRANCHISE

Hypothèse	Relation	Coef de Régression	T Statistics	Signig	Value	P	Acceptation / Rejet
H.1.	ASSI.IN -> PERF.FR	0,12 7	2, 336	*	,020	0	Acceptée
H.2	ASS.CN -> PERF.FR	0,11 8	2, 018	*	,044	0	Acceptée

Les résultats empiriques confirment l'existence d'un effet positif et statistiquement significatif de l'assistance, qu'elle soit initiale ou continue, sur la performance financière des franchisés, validant ainsi l'hypothèse 2. Les valeurs du t-statistique, supérieures au seuil de 1,96, ainsi que les valeurs de p inférieures à 0,05 (p = 0,044), indiquent la robustesse de cette relation.

L'assistance constitue un élément central de la promesse du franchiseur, aux côtés de la marque, du concept et du savoir-faire. Elle repose sur l'expertise, l'expérience et la notoriété du franchiseur, et représente pour le franchisé un moyen plus sécurisé d'entreprendre, fondé sur l'accès à des ressources éprouvées. La littérature souligne que l'assistance favorise la qualité de la relation et la satisfaction des franchisés, tandis que son insuffisance engendre insatisfaction et conflits (Frazer et al. [6] ; Roh & Yoon [7] ; Grace et al. [8]). Elle joue également un rôle déterminant dans le renforcement de la confiance. Les résultats obtenus sont cohérents avec les travaux antérieurs. Dant et Grünhagen [9] montrent que l'accompagnement initial et le soutien continu constituent des leviers essentiels de l'amélioration de la performance financière, à condition qu'ils s'inscrivent dans des pratiques transparentes et responsables. De même, Gillis et Combs [10] soulignent que le niveau d'assistance fourni par le franchiseur exerce une influence significative sur la performance et la croissance des bénéfices des franchisés.

Enfin, l'analyse met en évidence une corrélation positive entre l'intensité de l'assistance opérationnelle et marketing et la performance financière des franchisés. Les unités bénéficiant d'un fort soutien opérationnel et de dispositifs marketing structurés enregistrent des marges bénéficiaires et un chiffre d'affaires plus élevés, en particulier dans des contextes concurrentiels. L'assistance du franchiseur, notamment à travers la formation et les conseils financiers, joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance des franchisés. Une formation approfondie permet aux franchisés de renforcer leur stabilité financière, de mieux maîtriser leurs dépenses et d'améliorer leur rentabilité, tant à court qu'à long terme. De plus, l'accès à des conseils financiers ou à des mécanismes de financement via le réseau de franchise contribue

à une augmentation des revenus et à de meilleures performances financières. Gillis et Combs [11] soulignent l'importance d'une assistance continue du franchiseur dans plusieurs domaines stratégiques, tels que les opérations, le marketing, la formation et la finance, afin de soutenir la croissance et la performance des réseaux de franchise. Toutefois, ces auteurs mettent également en garde contre une dépendance excessive au soutien du franchiseur, susceptible de réduire l'autonomie des franchisés et de freiner l'innovation locale. Par ailleurs, Dant et al. [12] montrent que la performance économique et le succès financier des franchisés sont étroitement liés à la qualité de l'accompagnement offert par le franchiseur. Un soutien de qualité favorise significativement la réussite du franchisé, tandis qu'un accompagnement insuffisant peut nuire à ses résultats. Dans l'ensemble, l'assistance initiale et continue apparaît comme un levier essentiel de la performance financière et de la satisfaction des franchisés. Un soutien structuré dans les domaines de la formation, de la gestion, du marketing et de l'innovation contribue à la réussite durable et à la pérennité du réseau de franchise.

V. DISCUSSION

L'assistance fournie par le franchiseur constitue un levier central du renforcement des capacités du réseau de franchise et s'articule autour de deux dimensions complémentaires : l'assistance initiale et l'assistance continue. L'assistance initiale comprend principalement la formation de départ, le soutien logistique et l'accompagnement financier, permettant au franchisé de maîtriser les procédures opérationnelles, de lancer son activité dans de bonnes conditions et de réduire les risques liés à la phase de démarrage. Cette forme de soutien exerce ainsi un effet positif direct sur la performance financière. Une fois l'activité lancée, l'assistance continue devient essentielle pour assurer la compétitivité et la pérennité des unités franchisées. Elle se manifeste par des formations régulières, un soutien marketing structuré et un accompagnement opérationnel permanent. Grâce à ces dispositifs, les franchisés peuvent s'adapter aux évolutions du marché, améliorer leurs processus internes et maintenir un niveau de performance financière durable. Les résultats montrent que l'assistance initiale et continue contribue à la réduction des risques financiers, à une meilleure maîtrise des coûts et à une croissance plus rapide du chiffre d'affaires, notamment grâce à une fidélisation accrue de la clientèle. Ces constats sont cohérents avec la théorie de l'agence, selon laquelle les mécanismes de soutien et de contrôle mis en place par le franchiseur permettent de limiter les conflits d'intérêts entre le principal et l'agent et d'optimiser la performance globale du réseau (Combs & Michael [13]). Les résultats s'inscrivent également dans la logique de la théorie des ressources et des compétences (RBV), qui postule que l'accès à des ressources et capacités spécifiques – telles que la notoriété de la marque, les innovations et les systèmes de gestion performants – constitue une source d'avantage concurrentiel durable pour les franchisés [14]. Enfin, conformément à la théorie des coûts de transaction développée par Coase et Williamson [15], l'assistance du franchiseur permet de réduire les coûts liés à la recherche d'informations, à la négociation et à la gestion des relations contractuelles, favorisant ainsi une meilleure performance financière. Globalement, ces cadres théoriques convergent pour démontrer que l'assistance initiale et continue du franchiseur joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la rentabilité et de la durabilité des franchises. Toutefois, les résultats de cette recherche indiquent que la satisfaction n'exerce pas d'effet modérateur significatif dans la relation entre l'assistance et la performance financière.

VI. CONCLUSIONS

Cette recherche avait pour objectif d'examiner l'impact de l'assistance initiale et continue fournie par le franchiseur sur la performance financière des franchisés. Les résultats montrent que le soutien apporté avant le lancement de l'activité, ainsi que l'accompagnement tout au long de l'exploitation, constituent des facteurs clés de la réussite économique des unités franchisées. L'assistance initiale facilite un démarrage structuré et sécurisé, tandis que l'assistance continue contribue à l'amélioration de la gestion, à l'adaptation aux évolutions du marché et au respect des standards du réseau. Au-delà de ces résultats, l'étude met en évidence l'importance d'un suivi structuré et adapté aux besoins des franchisés, soulignant que la performance financière ne repose pas uniquement sur les efforts individuels du franchisé, mais résulte également de la qualité du partenariat établi avec le franchiseur.

Certaines limites doivent toutefois être prises en considération. Le recours à un échantillonnage de convenance limite la généralisation des résultats. La collecte des données par questionnaire auto-administré peut introduire des biais de déclaration, d'autant plus que certaines informations financières reposent sur des

données subjectives. Sur le plan méthodologique, l'utilisation du PLS-SEM, bien qu'adaptée à l'analyse de modèles complexes, ne permet pas d'établir des relations causales strictes. Enfin, le caractère transversal de l'étude ne permet pas d'appréhender les effets de l'assistance sur le long terme. Malgré ces limites, cette recherche apporte des enseignements pertinents sur le rôle stratégique du soutien du franchiseur dans la performance financière des franchisés. Elle constitue une base solide pour de futures recherches, qui pourraient adopter des approches longitudinales, élargir le champ sectoriel ou géographique, et intégrer d'autres dimensions relationnelles telles que la confiance, la communication ou la satisfaction.

VII. ACKNOWLEDGMENT

Les auteures tiennent à remercier le Laboratoire de recherche GFC de l'Université de Sfax pour son soutien scientifique et logistique. Elles expriment également leur gratitude à tous les franchisés ayant participé à l'enquête, dont les contributions ont été essentielles à la réalisation de cette étude.

VIII. REFERENCES

- [1] Hnuchek, K., & Trakulmaykee, N. (2015). *The Importance of Perceived Franchisor Support Toward Franchisee Satisfaction*. *Journal of Management Sciences Suratthani Rajabhat University*, 2(2), 47–64.
- [2] Lee, J. E. & Lee, S. S. (2022). *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 96–111.
- [3] Abou Kamar & Alsetoohy (2021) : *Franchisee-Franchisor Relationship Quality and Its Impact on Restaurants' Operational and Financial Performance*. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(4), 293–316.
- [4] Perdreau, F., Le Nadant, A.-L., & Khelil, N. (2023). Franchise capabilities and system performance: A configurational perspective. *Industrial Marketing Management*, 113, 326–340.
- [5] Lee, J. E., & Lee, S. S. (2022). The Mediating Effects of Relationship Fairness Between Franchisors' Support Service and Performance in Food Service Franchises. *Journal of Small Business Strategy*, 32(4), 96–111.
- [6] Frazer, L., Weaven, S., & Bodey, K. (2012). *Franchising Australia 2012*. Asia-Pacific Centre for Franchising Excellence, Griffith University.
- [7] Roh, E. Y., & Yoon, J. H. (2009). *Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: A case of ice-cream franchising in Korea*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85–99.
- [8] Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). *Examining the Role of Franchisee Normative Expectations in Relationship Evaluation*. *Journal of Retailing*, 89(2), 219–230.
- [9] Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). *Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century*. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.
- [10] Gillis, W. E., Combs, J. G. & Yin, X. (2020). *Journal of Business Venturing*, 35(1), 1–20.
- [11] Gillis, W. E. & Combs, J. G. (2009). *Business Horizons*, 52(6), 553–561.
- [12] Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). *Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century*. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.
- [13] Combs, J. G., Michael, S. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004). *Journal of Management*, 30(6), 907–931.
- [14] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [15] Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577