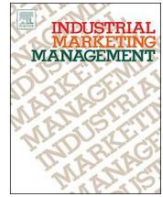


Liste de conținut disponibile la [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com)

## Managementul Marketingului Industrial

pagina de pornire a jurnalului: [www.elsevier.com/locate/indmarman](https://www.elsevier.com/locate/indmarman)

## Extinderea domeniului conceptual al guvernanta ei în franciză

Martin Ludvigsson-Walletea,<sup>a,\*</sup> Benjamin Lawrence<sup>b</sup><sup>a</sup> Școala de Afaceri și Economie, Universitatea Linnaeus, 351 95 Växjö, Suedia<sup>b</sup> Robinson College of Business, Universitatea de Stat din Georgia, Atlanta, GA 30303, SUA

## INFORMAȚII ARTICOL

Cuvinte cheie:

Franciza

Guvernanta corporativă

Model conceptual

Proprietate

## ABSTRACT

Propunem un model care extinde conceptualizarea guvernanta ei în franciză, care recunoaște părțile interesate ignorate în mod tradițional, inclusiv deținătorii de datorii și de acționari. Deși cercetările au examinat modul în care deținătorii de capitaluri proprii beneficiază de forma organizațională a francizei, nu a examinat rolul specific pe care deținătorii de capitaluri proprii sau de datorii îl joacă în guvernarea organizațiilor de franciză. În plus, ontologia unică a francizei, care include membri semi-interni ai organizației (adică, francizații) care își și investesc propriile active și își și mențin în propriile bilanțuri, oferă un context bogat pentru explorarea unor astfel de probleme de guvernare. Francizații există în afara granițelor tradiționale ale firmei și nu sunt angajați, dar sunt strâns legați de marcă, având în vedere investițiile lor semnificative în active specifice firmei. Organizațiile bazate pe franciză și dezvoltate, de asemenea, propriile structuri corporative și investițiile în active specifice unei firme, uneori depășindu-le pe cele ale partenerilor francizorilor. Prin extinderea conceptului de guvernanta ei în franciză, deschidem căi pentru burse semnificative care pot îmbogăți atât literatura de guvernare, cât și literatura de franciză. Oferim mai multe propuneri și constructe preliminare pentru a ajuta la încurajarea cercetărilor noi în această arena emergentă a cercetării în domeniul francizei.

## 1. Introducere

În domeniul marketingului industrial, guvernanta canalului (Paswan, Guzmán și Blankson, 2012) și, mai precis, guvernanta în context de franciză (Gorvoia și Windsperger, 2018) au apărut ca teme importante de cercetare. Cu câteva decenii mai devreme, un articol de opinie din al doilea volum al *Industrial Marketing Management* (IMM) intitulat „Franchising the ultimate in industrial marketing?” a subliniat importanța francizei argumentând că este o formă unică de distribuție, dacă nu chiar cea mai eficientă formă (Rothenburg, 1973). De la această publicație, IMM a continuat să publice o gamă largă de lucrări axate pe franciză (Hajdini și Windsperger, 2019; Lawrence și Kaufmann, 2019; Panda, Paswan și Mishra, 2019). În această lucrare, oferim un cadru extins pentru cercetarea care examinează guvernanta ei în franciză, încurajând viitoarele burse în IMM și alte piețe interesate să înțeleagă această formă prolifică de distribuție.

A trecut o jumătate de secol de când Oxenfeldt și Kelly (1969) și-au publicat articolul fundamental despre dinamica la nivelul întregului sistem a modelelor de proprietate în franciză. Susținând un model de ciclu de viață al dinamicii la nivelul întregului sistem, aceștia au început o tradiție lungă în cercetarea în franciză, examinând modelele de proprietate, definite ca alegerea de a distribui prin intermediul unor puncte de vânzare corporative sau francizate. Cercetările ulterioare au examinat costurile și beneficiile diferitelor structuri de distribuție (de exemplu, în franciză,

corporativă, formă la plural) (Bradach, 1997; Cannon, Achrol și Gundlach, 2000), forțele care conduc schimbările de proprietate asupra piețelor de desfacere (Dant și Kaufmann, 2003; Dant, Paswan și Kaufmann, 1996; Windsperger și Dant, 2006) și alegerea firmei de a face franciza (Lafontaine și Kaufmann, 1994).

Această concentrare asupra proprietății și controlului la nivel de desfacere a contribuit la definirea viziunii domeniului de guvernare a francizei (Yin și Zajac, 2004) ca strategie de canal de distribuție cu amănuntul (Argyres și Liebeskind, 1999; Brown, Dev, & Lee, 2000; Heide, 1994), (2003; Hendrikse și Jiang, 2011), neglijând structurile de proprietate și guvernare la nivelurile superioare ale supra-organizației. Din această perspectivă, francizorul are autonomie exclusivă pentru a proiecta și implementa structura canalului (Hsu, Kaufmann și Srinivasan, 2017) în izolarea altor factori care pot influența strategia, cum ar fi structurile financiare și acordurile. Drept urmare, lucrările academice din acest domeniu au ignorat în mare măsură influența deținătorilor de acționari și datorii externe asupra sistemelor moderne de franciză. Având în vedere criza financiară provocată de pandemia de coronavirus, și tim că o conceptualizare restrânsă a guvernanta ei nu recunoaște impactul enorm pe care astfel de entități îl pot avea asupra structurii, funcției și supraviețuirii sistemului.

Accentul cercetării dinamicii la nivel de sistem și dezbaterile aferente au evoluat (Kaufmann și Dant, 1996) pentru a recunoaște evoluția francizaților de la entități cu o singură unitate, „mamă și pop”, în întreprinderi mari, cum ar fi companiile cotate la bursă. (Lawrence, Pietrafesa și Kaufmann, 2017). Cu toate acestea, există o lipsă de cercetare

\* Autorul corespunzător.

Adrese de e-mail: [martin.ludvigsson-walletea@lnu.se](mailto:martin.ludvigsson-walletea@lnu.se) (M. Ludvigsson-Walletea), [blawrence@gsu.edu](mailto:blawrence@gsu.edu) (B. Lawrence).<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.023>

Primit 20 aprilie 2020; Primit în formă revizuită 29 iulie 2020; Acceptat la 31 iulie 2020

Disponibil online la 11 august 2020

0019-8501/© 2020 The Authors. Publicat de Elsevier Inc. Acesta este un articol cu acces deschis sub licența CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

examinând creșterea și consolidarea proprietății atât la nivel de francizor, cât și de francizat (Massimino & Lawrence, 2019), lăsând multe căi și subiecte interesante pentru cercetări viitoare. De exemplu, organizațiile de franciză pot fi deținute de cooperative (de exemplu, Best Western, Ace Hardware, Coop), firme de capital privat (de exemplu, Roark Capital, Bain Capital), companii cotate la bursă (de exemplu, Domino's Pizza, McDonald's), familii (de exemplu, Chick-fil-A, Enterprise Holdings Inc., H&M) sau fundații (IKEA Interogo). Aceste caracteristici structurale, la rândul lor, influențează pozițiile de datorii și capitalurile proprii ale organizațiilor și profilurile de risc ale acestora. Un deținător de capital privat, de exemplu, poate exploata datoria portofoliului său de investiții. Chick-fil-A, o firmă de familie, impune închiderea duminică, limitează creșterea unităților partenerilor de franciză și nu are obligații semnificative de datorie. În ciuda impactului francizorului asupra dinamicii structurale a rețelei (Patel, Kim, Devaraj și Li, 2018), inclusiv nivelurile datorii și capitalurilor proprii, nu cunoaștem nicio literatură care să recunoască acest lucru în cadrul mai larg de guvernare a francizei. Considerăm că aceste caracteristici de conducere și de guvernare de ordin înalt merită luate în considerare, având în vedere implicațiile lor pentru ontologia unică a francizei (Dant, Grünhagen și Windsperger, 2011), una care include redirecționarea proprietății, teza formelor de plural stabile și creșterea franciza cu mai multe unități.

Această perspectivă extinsă asupra dinamicii proprietății în franciză pune în prim plan guvernanta corporativă, pe care o definim ca fiind sistemul de legi, reguli și factori care controlează operațiunile unei companii (Gillan și Starks, 1998). Literatura despre guvernanta corporativă a fost formată din cercetări care examinează consiliile de administrație (Tricker, 2015) ca legătură între cei care furnizează capital și managerii care îl folosesc. Cercetările în acest domeniu au evoluat pentru a conceptualiza un sistem de guvernare în care structurile cooperante controlează întreprinderea în ansamblu (Gillan & Starks, 1998; Shleifer & Vishny, 1997). O astfel de viziune a lărgit domeniul de aplicare al guvernantei corporative pentru a lua în considerare rolul pe care proprietarii și deținătorii pieței de acțiuni ar putea juca în guvernanta firmei (Aguilera & Crespi-Cladera, 2012; Gillan, 2006). Franciza este un domeniu distinctiv pentru studiul guvernantei corporative, deoarece acordurile sale sunt aranjamente contractuale unice între un francizat independent, deținător de afaceri și un francizor care deține o marcă. Francizatul investesc, de asemenea, active semnificative în sistemul de franciză în baza unor contracte pe termen limitat, deși mulți au angajamente de brand pentru mai multe generații. Investițiile lor financiare semnificative în active specifice unei firme îi leagă ferm de marcă, în ciuda existenței ei în afara granițelor tradiționale ale firmei. Cu alte cuvinte, un francizat se poate considera un antreprenor independent, dar el este unul care „se ascunde în identitatea mărcii comerciale francizabile” (Caves & Murphy, 1976, p. 572). Aceste caracteristici unice oferă teren fertil pentru teoretizarea despre guvernanta corporativă.

Această lucrare conceptuală urmărește să extindă modelul de guvernanta în franciză prin integrarea impactului proprietății și structurilor de capital ale francizorului și francizatului în relația lor diadică. Cu această nouă conceptualizare, sperăm să deschidem căi pentru burse semnificative care pot îmbogăți literatura de guvernanta corporativă, retail, canale de marketing și franciză. De asemenea, aspirăm să reflectăm franciza așa cum există astăzi: un aranjament financiar complex care implică francizorul, francizatul și entitățile externe care au o influență și un control semnificativ asupra dinamicii întregului sistem.

Restul articolului este structurat după cum urmează: Începem prin a revizui literatura atât despre franciză, cât și despre guvernanta corporativă. Apoi integrăm aceste literaturi într-un model conceptual care ține cont de caracteristicile unice ale relației de franciză, oferind mai multe propuneri. Datorită naturii conceptuale a lucrării noastre, aceste propuneri sunt menite să stimuleze studiile viitoare. Propozițiile sunt de natură pur conceptuală și, ca atare, nu ar trebui tratate ca generalizări empirice. În cele din urmă, oferim îndrumări pentru lucrările viitoare care extind guvernanta corporativă și bursa de franciză, evidențind întrebările de cercetare și construcțiile de interes semnificativ pentru o viziune emergentă a guvernantei francizei. Pentru a clarifica perspectivele diferite în guvernanta corporativă și în franciză,

**Tabelul 1** evidențiază ipotezele tradiționale și emergente pe care le adoptăm în conceptualizarea noastră.

## 2. Guvernanta în franciza

Atunci când abordează guvernanta într-un context de franciză, oamenii de știință se referă în mod specific la decizia de a deține sau de a franciza puncte de vânzare cu amănuntul (Brown și colab., 2000; Cannon și colab., 2000; Heide, 1994; Yin și Zajac, 2004). Această viziune restrânsă asupra guvernantei ei se datorează parțial ipotezelor din literatura de specialitate cu privire la rolul pe care francizorul îl joacă ca administrator al mărcii (Lawrence & Kaufmann, 2019), focalizarea locațională a francizei în literatura de retail (Dant și colab., 2011) și un accent pe cercetare pe diada agenției (Lafontaine, 1992). Vezi fig. 1 de mai jos pentru o reprezentare grafică a viziunii tradiționale a guvernantei francizei.

În comentariul lor, Dant et al. (2011) identifică structurile ierarhice imbricate și structurile lanțuri în cadrul unor lanțuri în franciză ca caracteristici unice. În plus, ei susțin că această conceptualizare implică relații multiple de agenție care prezintă provocări unice de guvernare și oportunități pentru cercetările viitoare care explorează relația proprietar-proprietate-control. În practică, francizorii reduc din ce în ce mai dreptul de proprietate asupra punctelor de vânzare și consolidează operațiunile în rândul unui set mai mic de operatori mari, cu mai multe unități (Lawrence et al., 2017). Acest lucru a dus la relații care seamănă mai mult cu parteneriate strategice decât diada tradițională francizat-francizor. Expansiunea internațională duce adesea la structuri netradiționale, implicând în mod regulat parteneriate cu operatori care gestionează un portofoliu de mărci multinaționale, în cadrul unor acorduri de master franciza cu diferite companii-mamă.

O tendință către deținerea de capital privat nu a făcut decât să complice și mai mult guvernarea francizei (Lawrence și colab., 2017). Urmează unele dintre cele mai mari și mai cunoscute fonduri de capital privat, birouri de familie și fonduri alternative de investiții din lume (de exemplu, Roark Capital, JAB Holding, Sun Capital Partners, Carlyle/CITIC, Triun Partners, Pershing Square, 3G Capital, NRD Partners etc.), investitori-proprietari pricepuți și au intervenit pentru a guverna creșterea și managementul companiilor de franciză. Roark Capital Group, care are mai multe mărci de franciză în portofoliu, afirmă că „cea mai bună modalitate de a crea valoare este să formezi un parteneriat strâns cu directorii operativi remarcabili și un consiliu de administrație cu valoare adăugată” ([www.roarkcapital.com](http://www.roarkcapital.com)). De asemenea, capitalul privat s-a implicat în finanțarea creșterii și a deținerii francizelor, așa cum s-a observat cu parteneriatul Carlyle și CITIC cu McDonald's pentru extinderea în China continentală și Hong Kong. În anunțul acordului de investiții, CEO-ul McDonald's, Steve Easterbrook, a declarat că retailerul de fast-food „va continua să joace un rol activ în călătoria de creștere a Chinei prin interesul și participarea noastră rămasă în Consiliul de administrație din China” (Tsang & Wee, 2017).

Conceptualizările actuale ale francizei nu reușesc să recunoască asemenea structuri de proprietate și guvernanta din ce în ce mai comune.

Când se examinează structura, internaționalizarea și performanța organizațiilor de franciză, literatura de specialitate se îndepărtează de viziunea tradițională a guvernantei corporative (von Koch, Ludvigsson-Wallete și Nilsson, 2020). Eforturile noastre de a lărgi viziunea guvernantei francizei pentru a include perspectivele altor părți interesate – francizatul, deținătorii de datorii externe și de acțiuni și agenții de reglementare – îmbogățesc un corp de literatură concentrat în mare parte exclusiv pe francizor (Dant et al., 2011).

## 3. Viziunea tradițională asupra guvernantei corporative

Cercetarea guvernantei corporative definește guvernanta ca fiind mecanismul prin care furnizorii de capital se asigură un randament al investițiilor lor (Shleifer & Vishny, 1997). Această definiție se apropie mai mult de o viziune holistică a guvernantei care prevede structuri cooperante care controlează în mod colectiv întreprinderea. Unitatea principală de analiză pentru guvernanta corporativă a fost istoric consiliile de directori, văzute ca legătura dintre furnizorii de capital și managerii care îl folosesc (Tricker, 2015). Multe studii tradiționale de guvernanta corporativă presupun o separare între proprietate și

## Tabelul

## 1 Ipoteze de guvernanta ă corporativă, de franciză și emergente.

	Ipoteze tradiționale în guvernanta corporativă	Ipoteze tradiționale în franciză	Ipoteze emergente
Vedere a directorului și a agentului	Principalul este proprietarul activelor firmei, iar agentul este administratorul acelor active.	Principalul este proprietarul mărcii (francizorul), iar agentul (francizatul) urmează standardele mărcii.	Francizorul acționează atât ca agent, cât și ca principal. Relații multiple principal-agent sunt încorporate în rețeaua de franciză.
Relația principală de focus O singură firmă care deține activele și angajează managerii să lucreze în interesul lor.		Un singur francizor care deține marca și acordă drepturi de marcă unui francizat.	Straturi duble de proprietate (francizatul deține active fizice și francizorul deține active necorporale) și relații de firmă multiple.
Vedere a Rezidului	Solicitantul rezidual se referă la proprietarul care are o creanță rămasă asupra fluxurilor nete de numerar ale organizației	Reclamantul rezidual se referă la francizat proprietar care are drepturi asupra francizei lor fluxuri de numerar nete de desfacere.	În considerare mai mult reclamantul rezidual și modul în care aceste părți influențează performanța și riscul/rambamentul
Viziunea organizațională Membrii	Clasificat drept angajat	Clasificat ca angajat (magazin corporativ și administrare) și non-angajat (francizat)	Integrat în franciză, care există în afara granițelor tradiționale ca părți interesate cvasi-angajați

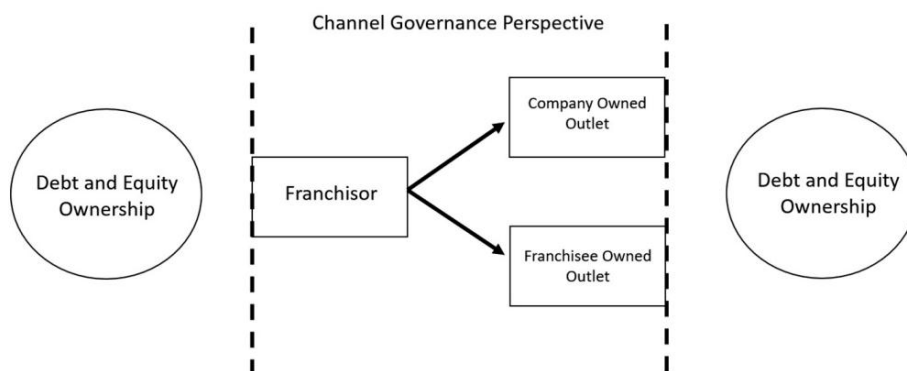


Fig. 1. Modelul conceptual tradițional al guvernării canalului.

control, explicând că mecanismele de guvernanta ă corporativă ajută la prevenirea rezultatelor nedorite pe care le pot provoca problemele agenților. Această viziune tradițională, exemplificată de lucrările lui Berle și Means (1932) și Jensen și Meckling (1976), caracterizează organizațiile ca având o proprietate dispersată, în timp ce controlul și responsabilitatea sunt garantate prin relații ierarhice directe.

Cercetările mai recente și-au lărgit viziunea asupra guvernantei corporative pentru a include părțile interesate externe. Gillan (2006) susține că definiția guvernantei corporative diferă în funcție de viziunea asupra lumii. Shleifer și Vishny (1997) văd guvernanta corporativă în termeni mai financiari, definind-o drept modalități ale prin care furnizorii de finanțare pentru corporații asigură o rentabilitate a investițiilor lor. În conformitate cu această cercetare, adoptăm o perspectivă largă asupra problemelor de guvernanta francizei, definind guvernanta corporativă ca sistemul de legi, reguli și factori care controlează operațiunile unei companii (Gillan & Starks, 1998). Această viziune extinsă, totuși, depășește constrângerile modelului tradițional, ierarhic, de guvernanta unei singure companii (Gillan, 2006).

Un model adaptat după conceptualizarea lui Gillan (2006), care a fost inspirat de Jensen și Meckling (1976), încearcă să surprindă această complexitate tot mai mare prin prezentarea unui nexus de contracte legate de guvernanta corporativă a unei singure organizații. Deși este similară cu viziunea legată de contracte pe care o avansează Jensen și Meckling (1976), această perspectivă și mai largă cuprinde comunitatea, mediul politic, legile și reglementările, cultura și piețele, reflectând o viziune a părților interesate asupra firmei (Jensen, 2010). Această perspectivă a fost îmbrățișată de cercetători (Gillan & Starks, 1998) și în unele legi americane privind părțile interesate, care permit companiilor să respingă ofertele de preluare în cazul în care achizițiile afectează negativ comunitatea firmei vizate. Legile și politica în general pot influența puternic guvernanta corporativă și operaționalizarea acesteia, așa cum este evident în Actul Securities Act din 1933 și Actul Sarbanes-Oxley din 2002. În plus, cercetările au arătat că anumite niveluri de guvernanta ă corporativă pot duce la costuri de capital mai mici.

acces sporit la finanțare externă și o evaluare mai mare a firmelor (Bebchuk 2004, Brown și Caylor 2006, Gompers et al. 2003).

Articolele prezentate în Tabelul 2 reprezintă cercetări în domeniul francizei și guvernantei corporative în domeniile corespunzătoare de la A la E. Etichetele de la A la E corespund zonelor din Fig. 2 care arată un „Model conceptual de guvernanta ă în sistemele de franciză” extins.

## 4. Aplicarea guvernantei corporative în franciză

Pentru a aborda relațiile organizaționale unice (de exemplu, relațiile orizontale) inerente parteneriatelor (Child și Rodrigues, 2003), unii cercetători în guvernanta corporativă au apelat la modele organizaționale netradiționale (Aguilera și Crespi-Cladera, 2012). Franciza, cu structura sa unică de proprietate dezagregată, oferă un context unic și potențial bogat teoretic pentru această lucrare. În modelele tradiționale de guvernanta, furnizorii de capital sunt definiți ca principal, în timp ce membrii consiliului sau managerii și reprezintă interesele ca agenți. Un model conceptual tradițional de franciză poziționează francizorul ca principal și francizatul ca agent și ai mărcii (Brickley, Dark și Weisbach, 1991). În ciuda deținerii de către francizor a mărcii și a activelor necorporale aferente acesteia, acesta nu furnizează totuși capitalul necesar pentru a crește și susține sistemul de franciză sau îl face. De asemenea, francizatul deține și operează magazine independente, în ciuda faptului că sunt privați ca agenți ai francizorului. Drept urmare, francizatul nu investit adesea mai mult personal în marcă decât omologii lor corporativi (Lawrence & Kaufmann, 2019). Relațiile de franciză complicate sunt organizații precum grupurile de capital privat, care pot deține părți semnificative dintr-un portofoliu de mărci de franciză, dar nu active fizice.

Grupurile de capital privat pot avea, de asemenea, un nivel ridicat de levier, asumându-și datoriile pentru a finanța achizițiile viitoare. Ontologia unică a francizei se confruntă cu opiniile tradiționale despre guvernanta corporativă și introduce noi relații cu părțile interesate de luat în considerare.

Un beneficiu al studierii guvernanta ei corporative in franciza este ca separarea proprietatii si controlului exista la mai mult de un nivel al firmei. Această dinamică creează oportunități de a explora diverse formate de guvernare, inclusiv structuri ierarhice imbricate și lanțuri în cadrul lanțurilor (Dant et al., 2011). În perspectiva sistemului de guvernanta corporativă holistică, de exemplu, monitorizarea și controlul în mod colectiv creează guvernanta corporației în ansamblu. Shleifer și Vishny (1997) consideră guvernanta externă ca provenind din nevoia firmei de a strânge capital în momente diferite. De asemenea, ei subliniază că într-o companie cotată la bursă există o separare între capitalul furnizat firmei și cei care îl administrează.

În Fig. 2, introducem un model conceptual extins de guvernare în sistemele de franciză, care include un model de guvernare cu mai multe straturi. Acest model surprinde atât guvernanta externă de ordin superior a proprietății, cât și relațiile din aval ale relațiilor semi-interne „companie în cadrul companiei”, așa cum există astăzi în organizațiile de franciză. De dragul parcimoniei, conceptualizarea noastră a guvernării francizatului nu include în mod explicit un consiliu de administrație. Acest lucru nu exclude însă existența unei astfel de entități.

##### 5. Guvernanta internă (A&B)

Partea din stânga a Fig. 2 include ambele domenii tradiționale de cercetare a guvernanta ei corporative (A) și a guvernării francizei (B). În relația (A), consiliul de administrație supraveghează managementul executiv; aceasta rămâne o unitate principală de analiză pentru cercetarea tradițională a guvernanta ei. Cu toate acestea, majoritatea companiilor de franciză au structuri de proprietate dublă (plural): o combinație de unități de deținute de corporații care există în interior și unități francizate care există în afara limitelor tradiționale ale firmelor (vezi Fig. 1). Relația dintre francizor și managerii unităților de deținute de companie este reglementată prin contracte de muncă și, prin urmare, este internă firmei francizor. Fran-chizorul poate oferi drepturi de proprietate asupra unei singure unități, mai multe unități sau drepturi de proprietate ale francizatului principal și poate reglementa drepturile de venit reziduale ale francizatului (redevanșe), drepturile de decizie și dispozițiile de proprietate, așa cum sunt reprezentate de relația (B). Opțiunea de francizare reduce nevoia afacerii de a accesa capital prin piețele tradiționale de acțiuni.

##### 6. Guvernanta internă a francizorului (A): Consiliul și conducerea executivă

În contextul burselor tradiționale de guvernare (Daily, Dalton și Cannella Jr, 2003; Hambrick, Misangyi și Park, 2015; Hillman și Dalziel, 2003; Pettigrew, 2008), există cercetări extinse care examinează relațiile dintre consiliu și directorul executiv. -agement (Baysinger & Butler, 1985; Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996; Rediker & Seth, 1995; Shleifer & Vishny, 1997). Cercetătorii au explorat complexitatea dinamicii echipelor consiliului de administrație pentru a înțelege ce face ca aceste echipe să fie eficiente și cât de apropiate firmele pot realiza schimbări strategice (Brunninge, Nordqvist și Wiklund, 2007). Constatările legate de consiliul de administrație și guvernare (Hillman & Dalziel, 2003) arată că capitalul consiliului de administrație afectează monitorizarea consiliului de administrație, în timp ce prevederile de resurse atenuează aceste relații. Din câte știm, nicio lucrare publicată nu a examinat guvernanta internă a francizorului și impactul alcătuirii consiliului de administrație asupra performanței sistemului de franciză.

Franciza are caracteristici distincte care fac ca relația dintre consiliu și conducerea superioară să fie deosebit de interesantă de studiat. În primul rând, alocarea capitalului și reinvestirea în sistem rămâne o preocupare principală a consiliului de administrație, și anume deciziile privind distribuțiile de numerar către acționari și părți interesate, cum ar fi francizații. În sistemele de franciză cu puncte de desfacere limitate sau lipsite de proprietate corporativă, decizia de a investi capital la nivel de desfacere pentru remodelare și extindere rămâne o decizie a francizatului, dar adesea reglementată de acorduri contractuale pentru remodelare sau creșteri. O decizie importantă a consiliului de administrație este mixul de deținute de corporație și de franciză, care poate avea implicații atât pentru rentabilitate, cât și

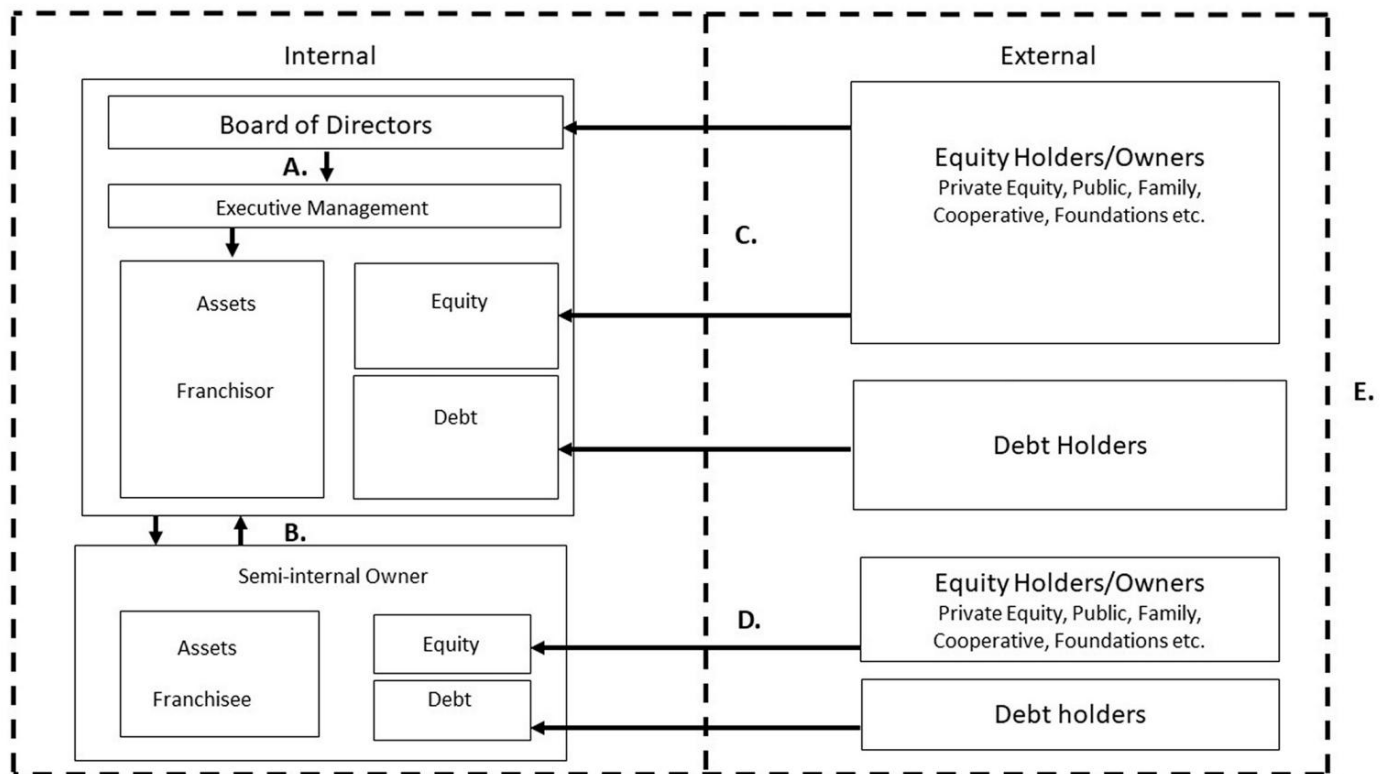


Fig. 2. Model conceptual extins de guvernare în sistemele de franciză.

(Hsu și colab., 2017). Deși unii au susținut că structurile cu formă plurală oferă un beneficiu strategic (Bradach, 1998), firmele de vârf din industrie se îndreaptă rapid către un procent mai mare de puncte de vânzare francizate (Lawrence et al., 2017). În al doilea rând, stimulentele incompatibile (Blair & Kaserman, 1994) rămâne un factor important de luare a deciziilor, deoarece vânzările la nivel de sistem motivează francizorii, în timp ce profitabilitatea la nivel de unitate motivează francizații. Prin urmare, un consiliu se poate concentra pe creșterea sistemului în loc de profitabilitatea la nivel de unitate, ceea ce ar putea stârni tensiuni cu francizații care investesc capital la nivel de desfacere. Examinarea unor astfel de tensiuni în contextul organizațiilor bazate pe franciză, precum și a reprezentării părților interesate cheie (de exemplu, francizații) în consilii, ar contribui la o mai bună înțelegere a guvernării francizei. Având în vedere numărul de investitori de capital privat care dețin mai multe mărci (de exemplu, Roark Capital), componența consiliului de administrație rămâne o cale importantă de investigare viitoare. În al treilea rând, francizații rămân proprietarii de afaceri mici, interesați în primul rând de performanță până la nivel, nu de valorile la nivel de corporație, cum ar fi prețurile acțiunilor. Spre deosebire de majoritatea structurilor corporative în care angajații pot fi recompensați prin opțiuni de acțiuni, francizații care investesc sume semnificative din propriile capitaluri proprii au puțin interes în profiturile corporative sau în creșterea prețurilor acțiunilor. Această structură organizațională unică creează oportunități semnificative de burse pentru a explora conducerea consiliului de administrație.

Având în vedere importanța caracteristicilor structurale ale sistemului de franciză, lucrările viitoare ar trebui să examineze rolul pe care consiliul de administrație și conducerea superioară îl au în aceste schimbări. Consiliile de administrație joacă un rol esențial în atenuarea oportunităților manageriale și pentru a proteja interesele părților interesate (Fama & Jensen, 1983). Studiile au demonstrat, de asemenea, rolul important pe care directorii externi îl joacă în guvernarea corporațiilor (Rosenstein & Wyatt, 1990; Weisbach, 1988). În plus, diversitatea consiliului de conducere conduce la decizii de management mai bune și la niveluri mai ridicate de performanță (Baysinger & Butler, 1985; Bommaraju, Ahearne, Krause și Tirunillai, 2019; Carter, Simkins și Simpson, 2003). Francizații nu sunt nici din exterior, nici din interior (Lawrence & Kaufmann, 2019), dar au cunoștințe instituționale extinse despre firmă (Lawrence & Kaufmann, 2011). Incluziunea lor în luarea deciziilor, prin urmare, poate

contribui la reducerea conflictelor la nivel de sistem (Lawrence & Kaufmann, 2011), la introducerea de puncte de vedere alternative și la creșterea angajamentului organizațional (Mathieu & Zajac, 1990). Din literatura de franciză (Leblebici & Shalley, 1996; Stephen Spinelli, Birley, & Leleux, 2003; Steve Spinelli & Birley, 1996) am aflat că soluțiile conflictuale și contractele relaționale duc la relații mai bune. Prin urmare, propoziția:

Propunerea A. Consiliile corporative care includ reprezentarea francizaților vor avea niveluri mai scăzute de conflict la nivelul întregului sistem și niveluri mai ridicate de performanță la nivelul întregului sistem.

Deși oferim o propunere potențială care implică compoziția consiliului de franciză și efectul acesteia asupra performanței, rămân multe altele. De exemplu, cum se asigură o guvernare adecvată a consiliului de administrație și stimulente pe fondul incompatibilității stimulentele dintre prețurile acțiunilor unei organizații tranzacționate public și profitabilitatea la nivel de unitate a unui francizat? Cercetarea în domeniul guvernării corporative ar trebui să se extindă pentru a examina modul în care proprietarii și proprietarii pieței de acțiuni ar putea guverna firmele. Întrucât francizarea este un aranjament contractual unic, membrii consiliului ar trebui să aibă experiență în franciză sau este suficientă experiența generală în industrie? Ce constrângeri are consiliul în vremuri de criză, cum ar fi pandemia de coronavirus, când legislația federală privind ajutorul financiar a limitat capacitatea de a gestiona firma cu răscumpărări de acțiuni?

#### 7. Guvernarea internă a francizatului (B): Relații francizor-francizat

Bursa de franciză s-a concentrat în primul rând pe guvernarea francizorului atât a punctelor de vânzare deținute de corporații, cât și a celor francizate (B). Între timp, cercetătorii în materie de guvernare s-au concentrat în mare măsură pe consiliile (A), acordând puțină atenție implicățiilor diferitelor forme organizaționale (Krause, Semadeni și Cannella Jr, 2014). Ar putea fi aduse contribuții semnificative în acest domeniu prin explorarea modului în care partenerii de datorii și capitaluri proprii lucrează pentru a guverna un sistem de franciză. Drepturile de proprietate, de exemplu, sunt relații comportamentale sancționate între factorii de decizie pentru

utilizarea resurselor valoroase în cadrul unui parametru dat. Această definiție subliniază atât componentele juridice, cât și cele sociale ale drepturilor de proprietate și caracteristicile care guvernează comportamentul – printre acestea, cultura corporativă și reputația (Ostrom, 1990).

Cercetările efectuate de *Konigsberg (1991)* și *Jell-Ojober și Windsperger (2014)* examinează structurile specifice francizei și modul în care acestea diferă în ceea ce privește controlul și guvernarea. Dintre cele patru structuri examinate, studiile susțin că întreprinderile mixte au un control mai scăzut decât o filială deținută în totalitate, dar un control mai mare decât acordurile de franciză de dezvoltare a zonei și de franciză principală. Lucrările anterioare au descoperit că structurile de guvernare ale firmelor de franciză sunt văzute ca lucrând împreună în mod util pentru drepturile de decizie și drepturile de proprietate, în timp ce distribuția duală nu depinde de punctele de desfacere eterogene din aval (*Hendrikse & Jiang, 2011; Windsperger & Yurdakul, 2007*). Cu toate acestea, relația dintre drepturile de proprietate și deciziile reziduale în companiile de francizare rămâne puțin cercetată. Potrivit *Baker, Gibbons și Murphy (2008)*, structura de guvernare a unei firme se referă la drepturi de decizie și de proprietate. În franciză, drepturile de decizie cuprind cesionarea drepturilor de utilizare a activelor specifice sistemului și punctului de vânzare în contracte. Cu alte cuvinte, drepturile de proprietate în franciză sunt văzute în raportul dintre magazinele deținute de companie și cele deținute de francizați și drepturile de venit reziduale, așa cum este conceptualizat în mod tradițional în *Fig. 1*. Proprietatea de capital privat în franciză continuă să crească (*Mazero, 2019*) ca investitori sunt atrași de achiziții cu cerințe reduse de active și un flux constant de plăți de redevențe.

Accentul asupra modului în care strategia francizorului influențează mixul de puncte de vânzare deținute de corporații și francize are o lungă istorie de studii în marketing (*Dant și colab., 1996; Oxenfeldt & Kelly, 1969; Windsperger & Dant, 2006*). Cu toate acestea, aceste schimbări ale ciclului de viață s-au bazat pe o strategie de achiziție de active profitabile, mai degrabă decât pe schimbări de ordin superior al proprietății, care au implicat investiții asupra modului în care sistemele vor aloca resursele și vor crește. Spre deosebire de lanțurile de francize tranzacționate public sau deținute de familie, grupurile de capital privat operează pe orizonturi de timp limitate și sunt sub presiune pentru a obține profituri din investițiile lor. O cale pe termen scurt pentru a dovedi rentabilitatea activelor grupurilor de capital privat este vânzarea unităților existente deținute de companie către francizați noi sau existenți, altfel cunoscut sub numele de refranchizare. Rentabilitatea din franciză prin redevențe este semnificativ mai mare decât marjele magazinelor deținute de companie (*Siebert & Leonesio, 2015*). Deși pot exista beneficii sinergice pe termen lung ale francizei în formă plurală (*Baker & Dant, 2008; Bradach, 1997*), bănuim că tendința către unități de franciză deținute în totalitate în firmele de capital privat se va accelera, contrazicând cele ale lui *Oxenfeldt și Kelly (1969)*, ipoteza originală. Prin urmare, propunem:

Propunerea B. Francizorii deținute de capital privat vor deveni în cele din urmă firme în totalitate francizate.

Din relația dintre proprietate și guvernarea canalului ar putea izvoră mult mai multe propuneri. De exemplu, ce model de proprietate și modalități de control favorizează investitorii de capital privat? Cum sunt decise aceste moduri de control și la ce nivel al organizației?

Când, în comparație cu alte tipuri de proprietari, proprietarii de capital privat vor avea o proporție mai mare de francizați cu mai multe unități și acorduri internaționale de franciză principală? Este o guvernare corporativă eficientă mai importantă în franciză și în străinătate, unde informațiile sunt mai puțin fiabile și francizații sunt departe?

## 8. Guvernare externă (C&D)

Deși lucrările anterioare au studiat rentabilitatea deținătorilor de capitaluri proprii ale organizațiilor de franciză (*Hsu și colab., 2017; Madanoglu, Lee și Castrogiovanni, 2011; Stephen Spinelli și colab., 2003; Srinivasan, 2006*), remarcabil de puțin cercetări s-au concentrat pe influența guvernării externe în franciză. Structurile de guvernare corporativă în context de franciză sunt complexe, având în vedere dinamica finanțării externe implicate. După cum este ilustrat în partea dreaptă a *Fig. 2*, francizarea implică două entități distincte, dar înrudite - francizatul și

francizorul — că ambele pot fi guvernate de surse externe de finanțare.

Această parte a *Fig. 2* arată modul în care „proprietarii” unei companii (adică, investitorii de capitaluri proprii) guvernează prin intermediul consiliului de administrație, în timp ce „deținatorii de datorii” (adică, băncile, creditorii) guvernează prin aplicarea diferitelor restricții de împrumut sau legăminte.

## 9. Guvernare externă a francizorului (C): deținatori de capital/prorietari și deținatori de datorii

Structurile de proprietate ale organizațiilor bazate pe franciză se schimbă (*Lawrence și colab., 2017*) pe măsură ce mărcile consacrate sunt vândute către firme de capital privat care adună portofolii diverse de investiții în franciză (*Lawrence & Kaufmann, 2011, 2019*). Există totuși cercetări limitate, care examinează impactul unor astfel de schimbări de proprietate asupra guvernării și a performanței sistemului (vezi *Bernstein, Lerner, Sørensen și Strömberg, 2010; Bernstein și Sheen, 2016*). Deoarece acești proprietari caută în mod activ să îmbunătățească guvernarea corporativă în cadrul companiilor din portofoliu (*Aggarwal, Erel, Ferreira și Matos, 2011*), aceștia exercită o influență considerabilă asupra direcției strategice a firmelor. Dar acești investitori instituționali activi – printre ei, fonduri speculative și birouri mari de investiții – par să se concentreze mai mult pe speculații pe termen scurt (*Coffee Jr & Palia, 2016*) care ar putea intra în conflict cu angajamentele de decenii ale francizaților (*Lawrence & Palia, 2016; Kaufmann, 2011*).

O consecință a acestor schimbări de proprietate poate fi refranșizarea, așa cum a demonstrat restructurarea McDonald's de către The Carlyle Group pe piața chineză (*Tsang & Wee, 2017*). În timp ce refranșizarea reduce bilanțul și cerințele de capital ale francizorului, în același timp îmbunătățește randamentul activelor, poate avea implicații de guvernare dincolo de cele financiare (*Williamson, 1988*). Descarcarea activelor realizată prin refranchizare, de exemplu, poate determina companiile să ia decizii care cresc profilul de risc al sistemului, punând investițiile francizaților la o răspundere mai mare. Astfel de decizii sunt emblematice pentru o deconectare care există între părțile interesate – printre ei, francizați și investitori de capital privat din ce în ce mai importanți, care dețin puterea ca proprietari minoritari cheie pe piețele de acțiuni. Acești investitori utilizează sisteme de guvernare orientate către acționari, care acordă drepturi și responsabilități largi acționarilor și sunt concepute pentru sferele de proprietate majoritară care guvernează și controlează firmele listate (*Henrekson & Jakobsson, 2012*).

Cercetările care examinează structurile de proprietate (*Lemmon & Lins, 2003*) au legat schimbările de performanță cu un control mai mare al managementului. În plus, cercetări care examinează diferite forme de proprietate, inclusiv firme deținute de familii (*Carney, 2005*), firme private (*Uhlner, Wright și Huse, 2007*), fundații (*Thomsen & Rose, 2004*) și cooperative (*Hansmann, 1988*), și-a demonstrat influența asupra utilizării capitalului propriu și a datoriei.

Lucrările în domeniul marketingului au documentat o relație pozitivă și semnificativă între falimentul francizat și francizor (*Antia, Mani și Wathne, 2017; Antia și colab., 2017*) constată, de asemenea, efectele mecanismelor de guvernare implementate de francizor asupra probabilității de faliment al francizatului. În perioadele de creștere a pieței, relația dintre datorii și dispersia proprietății poate fi reprezentată grafic într-un mod neliniar (*Schulze, Lubatkin și Dino, 2003*), ceea ce indică vulnerabilitatea unei firme în perioade de criză. Riscul asumat este o funcție de modul în care firma percepe influența dispersării proprietății asupra utilizării datoriei. Cercetările au demonstrat, de asemenea, că deținerea de capital privat poate îmbunătăți funcționarea la nivelul întregului sistem a unui lanț de magazine (*Bernstein & Sheen, 2016*) și poate îmbunătăți performanța după o criză financiară (*Bernstein, Lerner și Mezzanotti, 2019; Bernstein și colab., 2019*) au constatat că firmele susținute de capital privat au fost mai puțin constrânse din punct de vedere financiar în timpul unei crize financiare, au înregistrat performanțe mai mari post-criză în active și poziții de cotă de piață și nu au mai multe șanse să dea faliment. Aceste rezultate indică capacitatea firmelor susținute de capital privat de a utiliza și de a accesa mai bine finanțarea pentru a îmbunătăți performanța a post-criză.

Prin urmare, propunem:

Propunerea C. În comparație cu alte forme de proprietate, privat



deț inerea de capitaluri proprii ale firmelor bazate pe franciză va duce la un nivel mai scăzut de faliment al francizorului în urma unei crize financiare.

Având în vedere actuala pandemie de coronavirus și amenințările acesteia la adresa lichidității firmelor, există un potențial semnificativ în bursele de franciză pentru a examina întrebările legate de finanțarea externă și riscul. Consecințele economice ale pandemiei au evidențiat bilanțurile ca fiind o vulnerabilitate cheie pentru multe firme. Cu toate acestea, companiile bazate pe franciză sunt poziționate în mod unic pentru a depăși piața în timpul pandemiei, datorită anumitor caracteristici structurale. În primul rând, majoritatea francizaților sunt întreprinderi mici care se pot califica pentru împrumuturi și asistență guvernamentală.

În al doilea rând, francizații și proprietarii de afaceri pot fi mai inovatori decât managerii de magazine corporative, ceea ce duce la performanțe mai ridicate ale punctelor de vânzare. În al treilea rând, francizorii cu puține puncte de desfacere deținute de corporații vor avea niveluri mai scăzute ale datoriilor, reducându-și profilurile de risc și crescând accesul la capital.

10. Guvernarea externă a francizatului (D): deținători de capital/prorietari și deținători de datorii

La fel cum guvernarea externă a francizorului a evoluat, la fel a evoluat și proprietatea francizaților. Adesea, conceptualizăm francizații ca mici operatori mom-and-pop, dar aceștia au crescut în mod constant (de exemplu, Carrols Restaurant Group, proprietar a peste 1000 de restaurante sub mărcile Burger King și Popeyes; NPC International, proprietar a peste 1100 de unități Pizza Hut, în 27 de state) pentru a contesta aceste ipoteze de lungă durată. Firmele de capital privat cumpără, de asemenea, operatori cu mai multe unități și fac parteneriate cu parteneri operativi pentru a gestiona puncte de vânzare. Organizațiile francizate de astăzi pot cuprinde sute de puncte de vânzare cu propriile bilanțuri și structuri de proprietate. Evoluția relațiilor francizaților cu deținătorii de datorii și de acțiuni, pe măsură ce o firmă de familie și proprietatea privată crește, oferă un context unic pentru cercetarea guvernării ei. Literatura actuală despre franciză neglijează să recunoască existența acestor organizații sau relațiile de guvernare pe care le întruchiează.

În modelul nostru conceptual, (D) include francizatului, clasificat ca actor semi-intern, cu propriile sale structuri de proprietate externă. În unele cazuri, francizații pot fi suficient de mari pentru a deveni companii cotate la bursă (de exemplu, Arcos Dorados Holdings, Diversified Restaurant Holdings) sau sunt deținute de investitori de capital privat (de exemplu, Sun Capital deține Heartland Automotive Services, Inc., cea mai mare companie Jiffy Lube). -chisee; Sentinel Capital deține Border Foods, un francizat Taco Bell).

Unele mărci, în schimb, își construiesc contractele de franciză pentru a reduce amenințarea proprietății de capital privat. De exemplu, Domino's Pizza cere ca francizații să fie proprietari operaționali, reducând capacitatea de împrumut sau alte strategii de investiții pasive (Bell & Shelman, 2017). Decizia strategică de a atrage francizații și investitori cu mai multe unități, învers proprietarii-operatorii rămân un subiect important și puțin studiat în franciză. Operatorii cu mai multe unități sunt adesea operatori mai sofisticati, cu potențialul de a investi active semnificative pentru a crește și susține marca. În calitate de proprietari absenți, în total, ei trebuie să angajeze managerii pentru a-și conduce afacerea, amenințând argumentele agenților ei adesea creditate pentru succesul francizei ca mod de distribuție (Jindal, 2011; Lawrence et al., 2017).

Selectarea unui partener de schimb adecvat a fost unul dintre punctele principale ale literaturii privind canalele de marketing (Wuyts & Geyskens, 2005) și mai precis al literaturii despre selecția francizaților (Jambulingam & Nevin, 1999). Succesul unui sistem de franciză depinde în mare măsură de selecția francizaților corespunzători. Selectarea partenerilor francizați mai mari (de exemplu, private equity) poate accelera expansiunea, dar această strategie are un avertisment: firmele de private equity au abilități financiare, dar adesea le lipsesc capacități operaționale. În vremuri de criză, (Bernstein et al., 2019) și tim că investitorii de capital privat pot avea acces la resurse financiare și capacitatea de a investi și de a capta cota de piață.

Deși acest lucru poate aduce beneficii sistemului, francizații mai mari cu mai multe unități, cu mai multe resurse, pot, de asemenea, implementa acele resurse provocând francizorul sau ignorând directivele de sus în jos (Massimino & Lawrence,

2019). Francizorii vechi maturi pot aprecia controlul asupra creșterii sistemului, mișcându-se pentru a limita numărul de francizați și deținute de capital privat. Prin urmare, propunem:

Propunerea D. Sistemele mature de franciză vor avea contracte mai restrictive, limitând numărul de francizați și deținute de capital privat.

Încă o dată, pandemia de coronavirus oferă un teren fertil pentru investigarea întrebărilor legate de guvernarea în zona D. Dacă francizații și deținutele de capital privat sunt mai bine poziționate pentru a face față crizei actuale este un domeniu de cercetare potențial. Organizațiile mai mari de franciză cu mai multe unități, de exemplu, pot valorifica cunoștințele financiare pentru a aranja finanțare și a solicita asistență guvernamentală, poziționându-le astfel încât să depășească operatorii mai mici. De asemenea, francizații și deținutele de capital privat pot fi mai bine poziționate să facă lobby pe francizor pentru a oferi ajutor sub formă de iertare a redevențelor. Cu toate acestea, proprietarii operatorii mai mici pot reacționa mai rapid la condițiile pieței și pot fi mai potriviți pentru a face față provocărilor operaționale din epoca pandemiei, în special pentru că sunt mai puțin influențați.

11. Altă guvernare externă (E): Partile interesate externe ale francizorului/francizatului

Partile interesate externe din zona E includ asociații de francizați, furnizori, clienți, mass-media, auditori, comunități, politică, legi și reglementări, cultură și piețe. Aceste părți interesate nu trebuie să se angajeze direct într-un schimb economic cu firma de franciză focală, dar pot afecta sau pot fi sau afectate de acțiunile acesteia. Legile și reglementările, împreună cu organizațiile care le aplică, sunt părți interesate externe proeminente de interes pentru organizațiile de franciză, în special pentru cele care sunt companii listate. Securities and Exchange Commission, de exemplu, a exercitat o puternică supraveghere federală a companiilor cotate la bursă din 1933. În timp, Comisia Federală pentru Comerț din SUA cere francizatorilor să completeze un document de divulgare a francizei înainte de vânzare. Având în vedere natura îngustă a reglementărilor federale, multe state au promulgat legi mai stricte care guvernează relația francizor-francizat. Variația largă a reglementărilor și statutelor de stat, împreună cu complexitatea documentului de divulgare a francizei (Benoliel & Zheng, 2018), rămân o barieră semnificativă de guvernare.

Unii dintre acești actori externi au căpătat o nouă importanță în anii 1990, în urma mai multor scandaluri financiare importante care au pierdut miliarde pentru investitori. Ca răspuns, mai mulți investitori instituționali mari au intervenit, formulând așezămintele linii directoare de guvernare corporativă pentru modul în care corporațiile, în principal cele listate la NYSE și NASDAQ, ar fi controlate. Acest lucru a condus la extinderea treptată a legislației privind guvernarea corporativă (Tricker, 2015) și la o abordare proactivă a guvernării corporative din partea investitorilor instituționali (Drucker, 1991). La începutul anilor 2000, noua legislație din SUA a impus legea strictă de guvernare corporativă prin Legea Sarbanes-Oxley. Cercetătorii au inclus impactul unor astfel de părți interesate externe asupra guvernării ei pentru a include fluctuația managementului (Agrawal & Chadha, 2005) și demiterea CEO (Bednar, 2012), în timp ce literatura de franciză a evidențiat impactul entităților externe, cum ar fi asociațiile de francizați (Argyres & Bercovitz, 2015; Lawrence & Kaufmann, 2011). Rolul părților interesate externe în guvernarea organizațiilor bazate pe franciză rămâne un domeniu de importanță deosebită, având în vedere legislația SUA privind angajatorii în comun (Griffith, 2019). Un domeniu promițător de cercetare este impactul unei astfel de legislații și diferențele dintre legile de stat asupra performanței sistemului de franciză (Wang, Grünhagen, Ji și Zheng, 2020).

Pe lângă acești factori externi, investitorii sunt din ce în ce mai interesați de măsurile activității corporative care merg dincolo de maximizarea acțiunilor pentru a include gestionarea mediului, implicarea socială și activitățile de guvernare (ESG). Cercetările privind guvernarea corporativă a problemelor de orientare a părților interesate arată că investitorii instituționali sunt deja interesați și încorporează variabile ESG în deciziile lor de investiții financiare (Ho, 2010). În franciză, însă, astfel de decizii implică francizații care există simultan în exterior

limite ferme tradiționale și au autonomia de a se angaja cu comunitățile locale. Francizații în calitate de proprietari independenți de afaceri pot stabili salarii, stabili prețuri și pot participa la inițiative de responsabilitate socială corporativă (Massimino & Lawrence, 2019). Pentru a implementa cu succes principiile ESG în întregul sistem de franciză, susținem că francizatorii trebuie să obțină acceptarea de la francizații care au autoritate legată de operațiunile la nivel de unitate. De aceea propunem:

Propunerea E. Francizorii care includ francizații/asociații de francizații în deciziile de guvernare vor avea scoruri ESG corporative mai mari și performanță la nivel de sistem.

## 12. Implicații pentru teoriile stabilite, noile constructe și căi de cercetare viitoare

### 12.1. Redirecționarea proprietății către redirecționarea capitalului

Articolul fundamental al lui Oxenfeldt și Kelly (1969) despre schimbările structurale ale francizei de-a lungul timpului a încurajat o știință extinsă în domeniul schimbărilor de proprietate asupra punctelor de vânzare, denumită redirecționare a proprietății (Dant și colab., 1996; Dant, Kaufmann, & Paswan, 1992; Windsperger & Dant, 2006). Deși bursile de franciză s-au concentrat pe această tendință, puține studii au examinat schimbările de ordin superior în distribuția capitalului pe fondul creșterii datoriilor de capital privat al portofoliilor mari de mărci. Numim aceste schimbări de proprietate, de la fondatorii mărcii la organizații externe bazate pe finanțare, cum ar fi firmele de capital privat, redirecționarea capitalului. Măsurarea unor astfel de schimbări implică surprinderea gradului de mișcare a resurselor unei firme (activități din contul de profit și pierdere și bilanț) și de proprietatea acesteia în timp. Putem folosi indicatori financiari pentru a înțelege mai bine modul în care aceste surse alternative de datorii și capitaluri proprii afectează strategia și performanța firmei.

O mișcare a resurselor care ar putea crea conflicte între francizor și francizați este utilizarea fluxului de numerar pentru dividende. O posibilă măsurătoare pentru această strategie este un raport împrumutat din literatura financiară care măsoară cât de mult din veniturile totale fluxuri către investitori versus înapoi în sistem. Rata de plată a dividendelor firmei de franciză – dividendele plătite de către francizor, împărțite la venitul net – este importantă pentru francizați, deoarece fac investiții substanțiale pe termen lung în active specifice firmei. Firmele au alte modalități de a returna valoarea acționarilor, inclusiv răsкупărări de acțiuni. Astfel de distribuții pot fi măsurate printr-un raport ajustat de plată a dividendelor care încorporează răsкупărări de acțiuni (calculat luând suma dividendelor plus răsкупărărilor, împărțit la venitul net). Un raport ridicat poate sugera un accent pe obiectivele pe termen scurt de a crește prețurile acțiunilor cu prețul reinvestirii pe termen lung.

ment.

În utilizarea capitalului, consiliul de administrație se confruntă cu constrângeri de guvernare, care includ acorduri ale creditorilor și așteptările deținătorilor de acțiuni cu privire la randamentul dividendelor. Aceste constrângeri pot, de exemplu, complica o mișcare de reinvestire în viitorul afacerii, de care beneficiază francizații. Acest potențial interes concurent asupra alocării de capital are implicații importante pentru managementul sistemului de franciză, dar nu a fost discutat în literatură. În schimb, din punct de vedere istoric, cercetările au încadrat conflictul în franciză ca unul dintre vânzări și profituri, chiar și atunci când alocarea capitalului și reinvestirea pot fi potențiali factori principali ai performanței sistemului. Atunci când proprietarul unei companii stabilește sau guvernează un sistem de franciză, proprietarul trebuie să ia decizii de guvernare cu privire la proprietatea optimă și efectul structurii capitalului - de exemplu, redirecționarea capitalului de la proprietatea punctului de vânzare. Există astăzi un decalaj în literatura de guvernare corporativă și franciză în jurul întrebărilor: elegerii modulului în care astfel de decizii de guvernare afectează performanța. Abordarea acestui decalaj ar putea genera întrebări interesante de cercetare, cum ar fi: 1) Cum afectează proprietatea sistemului de franciză planurile strategice și de capital pe termen lung și scurt? 2) Cum diferă alocarea capitalului la reinvestirea în viitorul unei afaceri în franciză de cea a unei mărci non-francizate? 3) Cum afectează concentrarea proprietății performanța la nivelul întregului sistem?

## 12.2. Formă plurală în formă de portofoliu

Teoria formei plurale stabile (Bradach, 1997) susține că atât punctele de vânzare deținute de companie, cât și cele în franciză existente în sisteme singulare acumulează anumite beneficii la nivelul întregului sistem. Această teorie, totuși, a apărut într-un mediu în care mărcile erau adesea deținute în mod izolat, destul de spre deosebire de modelul omniprezent de brand de portofoliu de astăzi. Cum evoluează această teorie, una care pare să funcționeze pentru companii precum McDonald's, pe măsură ce vedem creșterea proprietății de capital privat și a altor modele?

În peisajul actual al francizei, avem nevoie de constructe care să ne ajute să înțelegem mai bine natura portofoliilor de mărci de francizor, inclusiv relația dintre numărul de mărci pe care un singur proprietar (de exemplu, Roark Capital) le poate avea și alocarea resurselor între ele. De exemplu, împărțirea investițiilor de marketing sau de infrastructură într-o singură marcă de portofoliu la investițiile totale din portofoliu ar putea oferi o măsură a importanței mărcii respective pentru proprietarul său. Această măsură poate oferi, de asemenea, o perspectivă asupra modulului în care este guvernată acea marcă singulară. Măsurile alternative pot include compararea valorii contabile a activului necorporal al mărcii sau a investiției imobiliare a proprietarului în orice marcă singulară cu valoarea portofoliului. Francizații și alți investitori externi care iau în considerare o investiție într-o marcă individuală pot fi interesați de această măsură pentru a evalua angajamentul organizației față de mărcile individuale.

Având în vedere tendința către deținerea de capital privat în franciză, ar trebui probabil să se acorde atenție mai mare naturii acestor tranzacții, inclusiv finanțării prin datorii și impactului lor asupra performanței. Cercetările viitoare ar putea examina modul în care strategia de portofoliu de mărci din ce în ce mai comună afectează riscul de piață și randamentul. Alte întrebări de cercetare de luat în considerare: Care strategii de portofoliu de mărci de franciză (casa mărcilor, casa de marcă) generează un potențial de creștere mai mare sau de atenuare a riscurilor? Care este rolul mecanismelor de guvernare relațională (de exemplu, dezvoltarea informațiilor, asimetria informațională, semnalizarea, legăturile sociale) în performanța diferitelor structuri de franciză?

## 12.3. Perspectiva francizorului la perspectiva mai multor părți interesate

Cercetarea în domeniul francizei s-a concentrat aproape exclusiv pe relația centrală diadică, chiar dacă mai mulți alți factori interesați influențează sistemul de franciză. Luați, de exemplu, asociațiile de francizați (Lawrence & Kaufmann, 2010, 2011) sau consiliile consultative care pledează pentru interesele francizaților (Argyres & Bercovitz, 2015). Impactul acestor structuri în franciză justifică recunoașterea și examinarea lor.

Deși literatura a promovat o relație de agenție care plasează francizorul drept principalul protector al mărcii, lucrările recente în domeniul francizei au evidențiat importanța unei abordări multi-stakeholder a managementului mărcii (Lawrence & Kaufmann, 2019). Corporația poate, în unele cazuri, să-și piardă legitimitatea ca deținător al mărcii. Luați, de exemplu, încercarea KFC de a se distanța de fondatorul Colonel Sanders și de rețeta sa originală de pui prăjit (Sparks, 2010).

Aceste acțiuni au înfuriat francizații, care au dat în judecată corporația și au cerut revenirea la rețeta clasică originală. Acest lucru a dus la un efort de „re-colonizare” din partea proprietarului YUM! Branduri cu care să reînfrumuseze brandul etosul original al lui Sanders (Addady, 2016).

Avem nevoie de noi constructe pentru a evalua gradul de implicare și diversitate a părților interesate. De exemplu, o măsură a incluziunii părților interesate care măsoară numărul distinct de părți interesate (de exemplu, francizați, asociații, comunitate) care dețin poziții în perspectiva generală a structurilor de guvernare corporativă. Această măsură ar putea capta procentul de membri ai consiliului de administrație care reprezintă aceste interese diverse și ar putea oferi o perspectivă asupra modulului și în ce măsură o companie își gestionează operațiunile pentru a se potrivi cu diverse părți interesate.

Accentul pe guvernare colaborativă generează câteva întrebări de cercetare interesante care să includă: 1) Cum pot francizorii să încorporeze cel mai bine astfel de entități în guvernare comună/colaborativă? 2) Aceste eforturi ajută la îmbunătățirea relațiilor francizat-francizor? 3) Includerea francizaților ca membri ai consiliului duce la o performanță mai puternică a sistemului? 4) Asociațiile de francizați împiedică sau promovează creșterea?



## 13. Concluzie

Având în vedere consecințele economice recente ale pandemiei de coronavirus, este evident că multe variabile care nu sunt adesea văzute în modelele de guvernare în franciză pot influența operațiunile. Luați, de exemplu, trei francizori din SUA: Chick-fil-A, InterContinental Hotel Group (IHG) și Roark Capital. Chick-fil-A este deținută de o familie, are un bilanț solid și, în general, este opus riscului. Francizații săi au un capital redus (10.000 USD) și sunt limitați în creșterea lor, de obicei la două magazine finanțate de francizor.

IHG, o companie globală de franciză hotelieră cotate la bursă, are un portofoliu mare de mărci cu expunere pe multe piețe internaționale.

Deși, înănd foarte puține active, IHG se bazează pe contracte de management și redevenț pentru venituri. Între timp, Roark Capital este o companie de capital privat cu un portofoliu extins care include Anytime Fitness, Cinnabon, mărcile Auntie Anne, Buffalo Wild Wings, Arby's, Sonic Drive-In și Jimmy John's. Printr-o creștere agresivă, inclusiv acorduri internaționale de master franciză, Roark a strâns capital de capital de peste 12 miliarde de dolari. Modul în care aceste trei companii abordează provocările și riscurile economice asociate cu coronavirusul depinde în mare măsură de cine le deține datoria și în capitalul propriu.

Structura de proprietate a unei firme, finanțarea și mediul extern, toate pot avea o influență dramatică asupra funcționării sistemelor moderne de franciză. Prin urmare, trebuie să extindem viziunea guvernării ei în franciză pentru a aprecia și a investiga această influență. Suștinem că ontologia unică a francizei oferă, de asemenea, cercetătorilor în domeniul guvernării corporative căi semnificative pentru burse. Identitatea semi-internă a francizatului, existența formei de proprietate plurală și investițiile de capital considerabile pe care francizații le fac adesea oferă colectiv un set unic de relații care ar putea îmbogăți teoriile guvernării ei. Deși cercetarea care explorează o viziune extinsă asupra guvernării ei în literatura de specialitate în domeniul francizei este în fazele sale incipiente, oferim acest model conceptual inițial pentru a ajuta la trecerea la o mai mare apreciere a potențialului pe care îl are o astfel de cercetare.

## Mulțumiri

Recunoaștem sprijinul financiar din partea fundației Jan Wallanders și Tom Hedelius.

## Referințe

Addady, M. (2016, 4 aprilie). kfc trece prin „re-colonizare”. *Avere...*

Aggarwal, R., Erel, I., Ferreira, M., & Matos, P. (2011). Guvernarea a călătorește în jurul lumii? Dovezi de la investitori instituționali. *Journal of Financial Economics*, 100(1), 154–181.

Agrawal, A. și Chadha, S. (2005). Guvernarea corporativă și scandalurile contabile. *The Journal of Law and Economics*, 48(2), 371–406.

Aguilera, RV și Crespi-Cladera, R. (2012). Firme de familie: debateri actuale despre guvernarea corporativă în firmele de familie. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66–69.

Antia, KD, Mani, S. și Wathne, KH (2017). Falimentul francizor-francizat și eficacitatea guvernării francizatului. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 952–967.

Argyres, N. și Bercovitz, J. (2015). Asociațiile de francizați ca surse de putere de negociere? Câteva dovezi. *Journal of Economics and Management Strategy*, 24(4), 811–832.

Argyres, NS și Liebeskind, JP (1999). Angajamente contractuale, putere de negociere și inseparabilitatea guvernării: Incorporarea istoriei în teoria costurilor de tranzacție. *Academy of Management Review*, 24(1), 49–63.

Baker, BL și Dant, RP (2008). Forme stabile de plural în sistemele de franciză: Un examen al evoluției cercetării indirecte în proprietăți. *Strategia și guvernarea rețelelor* (p. 87–112). Springer.

Baker, GP, Gibbons, R. și Murphy, KJ (2008). Alianțele strategice: puncte între „insulele puterii conștiente”. *Jurnalul Economilor Japoneze și Internaționale*, 22(2), 146–163.

Baysinger, BD și Butler, HN (1985). Guvernarea corporativă și consiliul de administrație: efectele asupra performanței ale modificărilor în componența consiliului de administrație. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101–124.

Bebchuk, LA (2004). Argumentul pentru creșterea puterii acționarilor. *Harv. L. Apoc.* 118, 833.

Bednar, MK (2012). Câine de pază sau câine poștal? O viziune comportamentală asupra mass-media ca mecanism de guvernare corporativă. *Academy of Management Journal*, 55(1), 131–150.

Bell, DE și Shelman, M. (2017). Domino's Pizza. 9-512-004.

Benoliel, U. și Zheng, XV (2018). Sunt dezvăluirile lizibile? Un test empiric. *Alabama Law Review*, 70, 237–257.

Berle, A., & Means, G. (1932). *Proprietatea privată și corporația modernă*. New York: Mac-

Millan.

Bernstein, S., Lerner, J. și Mezzanotti, F. (2019). Capitalul privat și fragilitatea financiară în timpul crizei. *The Review of Financial Studies*, 32(4), 1309–1373.

Bernstein, S., Lerner, J., Sørensen, M. și Strömberg, P. (2010). Private equity și performanța industriei (Nr. 15632; seria documentelor de lucru NBER). Biroul Național de Cercetări Economice.

Bernstein, S. și Sheen, A. (2016). Consecințele operațiunilor de achiziții de capital privat: dovezi din industria restaurantelor. *The Review of Financial Studies*, 29(9), 2387–2418.

Blair, RD și Kaserman, DL (1994). O notă privind incompatibilitatea stimulentei în temeiul francezului cizind. *Review of Industrial Organization*, 9(3), 323–330.

Bommaraju, R., Ahearne, M., Krause, R., & Tirunillai, S. (2019). Un client din consiliul de administrație afectează performanța companiei business-to-business? *Jurnalul de marketing*, 83(1), 8–23.

Bradach, JL (1997). Utilizarea formei de plural în managementul lanțurilor de restaurante. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276–303.

Bradach, JL (1998). *Organizații de franciză*. Harvard Business Press.

Brickley, JA, Dark, FH și Weisbach, MS (1991). O perspectivă a agenților asupra francezului cizind. *Managementul financiar*, 20(1), 27–35.

Brown, JR, Dev, CS și Lee, D.-J. (2000). Gestionarea oportunității canalului de marketing: eficacitatea mecanismelor alternative de guvernare. *Jurnalul de Marketing*, 64(2), 51–65.

Brown, LD și Caylor, ML (2006). Guvernarea corporativă și evaluarea firmelor. *Jurnalul de contabilitate și politici publice*, 25(4), 409–434.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Guvernarea corporativă și schimbarea strategică în IMM-uri: efectele proprietății, componența consiliului de administrație și echipele de conducere. *Small Business Economics*, 29(3), 295–308.

Cannon, JP, Achrol, RS și Gundlach, GT (2000). Contractele, normele și forma plurală de guvernare. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180–194.

Carney, M. (2005). Guvernarea corporativă și avantajul competitiv în controlul familiei firmelor. *Teoria și practica antreprenoriatului*, 29(3), 249–265.

Carter, DA, Simkins, BJ și Simpson, WG (2003). Guvernarea corporativă, consiliul diversitatea și valoarea fermă. *Financial Review*, 38(1), 33–53.

Caves, RE și Murphy, WF (1976). Francize: firme, piețe și active necorporale. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572–586.

Child, J. și Rodrigues, SB (2003). Guvernarea corporativă și noile forme organizaționale: probleme de agenție dublă și multiplă. *Journal of Management and Governance*, 7(4), 337–360.

Coffee, JC, Jr. și Palla, D. (2016). El lup la ușă: Impactul activismului fondurilor speculative asupra guvernării corporative. *Journal of Corporation Law*, 1(1), 1–94.

Daily, CM, Dalton, DR și Cannella, AA, Jr. (2003). Guvernarea corporativă: decenii de dialog și date. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382.

Dant, RP, Grünhagen, M. și Windsperger, J. (2011). Frontierele cercetării în franciză pentru secolul XXI. *Journal of Retailing*, 87(3), 253–268.

Dant, RP și Kaufmann, PJ (2003). Dinamica structurală și strategică în franciză. *Journal of Retailing*, 79(2), 63–75.

Dant, RP, Kaufmann, PJ și Paswan, AK (1992). Redirecționarea proprietății în canalele francizate. *Journal of Public Policy & Marketing*, 33–44.

Dant, RP, Paswan, AK și Kaufmann, PJ (1996). Ce știm despre redirecționarea proprietății în franciză: o meta-analiză. *Journal of Retailing*, 72(4), 429–444.

Drucker, PF (1991). Luând în considerare revoluția fondului de pensii. *Harvard Business Review*, 69(2), 106–114.

Fama, EF și Jensen, MC (1983). Separarea proprietății și controlului. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.

Gillan, SL (2006). Evoluții recente în guvernarea corporativă: o privire de ansamblu. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381–402.

Gillan, SL și Starks, LT (1998). Un studiu asupra activismului acționarilor: motivație și dovezi empirice. [https://papers.ssrn.com/Sol3/Papers.Cfm?abstract\\_id=663523](https://papers.ssrn.com/Sol3/Papers.Cfm?abstract_id=663523).

Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Guvernarea corporativă și prețurile acțiunilor. *The jurnal trimestrial de economie*, 118(1), 107–156.

Gorovaia, N., & Windsperger, J. (2018). Alegerea duratei contractului în rețelele de franciză: un cost de tranzacție și o viziune bazată pe resurse. *Industrial Marketing Management*, 75, 125–133.

Griffith, KL (2019). Un studiu empiric al contractelor de franciză fast-food: către o nouă teorie intermediară a angajării în comun. *Washington Law Review*, 94, 171.

Hajdini, I. și Windsperger, J. (2019). Restricții contractuale și performanță în franciză rețelelor. *Industrial Marketing Management*, 82, 96–105.

Hambrick, DC, Misangyi, VF și Park, CA (2015). Modelul quad pentru identificarea potențialului unui director corporativ de monitorizare eficientă: către o nouă teorie a suficienței consiliului. *Academy of Management Review*, 40(3), 323–344.

Hansmann, H. (1988). Proprietatea firmei. *Jurnal de Drept, Economie și Organizație*, 4(2), 267–304.

Heide, JB (1994). Guvernarea interorganizațională în canalele de marketing. *Jurnalul de Marketing*, 58(1), 71–85.

Heide, JB (2003). Guvernarea plurală în achizițiile industriale. *Jurnalul de marketing*, 18–29.

Hendrikse, G. și Jiang, T. (2011). Un model de contractare incomplet de distribuție duală în franciza. *Journal of Retailing*, 87(3), 332–344.

Henrekson, M. și Jakobsson, U. (2012). Modelul suedez de control corporativ: convergență, persistență sau declin? Guvernarea corporativă: o revizuire internațională. 20(2), 212–227 Chicago.

Hillman, AJ și Dalziel, T. (2003). Consiliile de administrație și performanța firmei: integrarea perspectivelor agenților și dependenței de resurse. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.

Ho, VH (2010). Valoarea iluminată pentru acționari: guvernarea corporativă dincolo de

- diviziunea ac ionar-păr i interesate. Journal of Corporation Law, 36, 59.
- Hsu, L., Kaufmann, P. și Srinivasan, S. (2017). Cum influențează structura proprietății francizei și accentul investițiilor strategice randamentul acțiunilor și riscurile? Jurnalul de vânzare cu amănuntul, 93(3), 350–368.
- Jambulingam, T., & Nevin, JR (1999). Influența criteriilor de selecție a francizei asupra rezultatelor dorite de francizor. Journal of Business Venturing, 14(4), 363–395.
- Jell-Ojobor, M. și Windsperger, J. (2014). Alegerea modurilor de guvernare a interna-firme de franciză naționale — Dezvoltarea unui model integrativ. Journal of International Management, 20(2), 153–187.
- Jensen, MC (2010). Maximizarea valorii, teoria părților interesate și obiectivul corporativ funcțional activ. Journal of Applied Corporate Finance, 22(1), 32–42.
- Jensen, MC și Meckling, WH (1976). Teoria firmei: comportament managerial, costuri de agenție și structura proprietății. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.
- Jindal, R. (2011). Reducerea dimensiunii ierarhiei interne: cazul francezului cu mai multe unități. Journal of Retailing, 87(4), 549–562.
- Johnson, JL, Daily, CM și Ellstrand, AE (1996). Consiliile de administrație: o revizuire și agenda de cercetare. Journal of Management, 22(3), 409–438.
- Kaufmann, PJ și Dant, RP (1996). Franciza cu mai multe unități: probleme de creștere și management. Journal of Business Venturing, 11(5), 343–358. von Koch, C., Ludvigsson-Wallette, M. și Nilsson, O. (2020). În căutarea guvernării corporative în franciză. Journal of Marketing Channels, 1–16.
- Konigsberg, AS (1991). Franciza internațională. Juris Pub Inc.
- Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, AA, Jr. (2014). Dualitatea CEO: o revizuire și re-agenda de cautare. Journal of Management, 40(1), 256–286.
- Lafontaine, F. (1992). Teoria agenției și franciza: câteva rezultate empirice. RAND Journal of Economics, 23(2), 263–283.
- Lafontaine, F., & Kaufmann, PJ (1994). Evoluția tiparelor de proprietate în franciză sisteme. Journal of Retailing, 70(2), 97–113.
- Lawrence, B. și Kaufmann, PJ (2010). Asociații de franciză: concentrare strategică sau răspuns la oportunitățile francizorului. Journal of Marketing Channels, 17(2), 137–155.
- Lawrence, B. și Kaufmann, PJ (2011). Identitatea în sistemele de franciză: rolul francizorilor asociați de cizee. Journal of Retailing, 87(3), 285–305.
- Lawrence, B. și Kaufmann, PJ (2019). Relațiile membrilor canalului cu mărcile pe care le vând și cu organizațiile care le dețin. Industrial Marketing Management, 83, 48–61. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.003>.
- Lawrence, B., Pietrafesa, C. și Kaufmann, PJ (2017). Explorarea creșterii francizei cu mai multe unități. În F. Hoy, R. Perrigot și A. Terry (eds.). Manual de cercetare asupra francizei (p. 94–115).
- Leblebici, H., & Shalley, CE (1996). Organizarea contractelor relaționale: Alocarea drepturilor în franciză. Journal of Business Venturing, 11(5), 403–418.
- Lemmon, ML și Lins, KV (2003). Structura proprietății, guvernanta corporativă și valoarea fermă: Dovezi din criza financiară din Asia de Est. The Journal of Finance, 58(4), 1445–1468.
- Madanoglu, M., Lee, K. și Castrogiovanni, GJ (2011). Francize și performanță financiară fermă în rândul restaurantelor din SUA. Journal of Retailing, 87(3), 406–417.
- Massimino, B. și Lawrence, B. (2019). Mă superdimensionează? Dimensiunea francizatului și conformitatea voluntară cu inițiativele corporative de construire a mărcii. Journal of Operations Management, 65(7), 659–684.
- Mathieu, JE, & Zajac, DM (1990). O revizuire și meta-analiză a antecedentelor, corelațiilor și consecințelor angajamentului organizațional. Buletinul psihologic, 108(2), 171.
- Mazero, J. (2019, 14 ianuarie). Private equity cumpără mai multe sisteme de franciză — Iată problemele legale cheie la care se uită. Forbes.
- Ostrom, E. (1990). Guvernarea comunului: Evoluția instituțiilor pentru acțiunea colectivă. Cambridge University Press.
- Oxenfeldt, AR și Kelly, AO (1969). Sistemele de franciză de succes vor fi în cele din urmă vin lași deținute în totalitate? Journal of Retailing, 44(4), 69–87.
- Panda, S., Paswan, AK și Mishra, SP (2019). Impactul strategiilor de poziționare asupra structura taxelor de franciză. Industrial Marketing Management, 81, 30–39.
- Paswan, AK, Guzmán, F. și Blankson, C. (2012). Guvernarea business to business structura și strategia de marketing. Industrial Marketing Management, 41(6), 908–918.
- Patel, PC, Kim, KY, Devaraj, S. și Li, M. (2018). Legături de familie care b (l) indică: Franciza și de familie au performanțe financiare mai scăzute decât franciza și care nu sunt deținute de familie? Journal of Retailing, 94(2), 231–245.
- Pettigrew, AM (2008). Despre studierea elitelor manageriale. Consiliul de creare a valorii (pag. 176–204). Routledge.
- Rediker, KJ, & Seth, A. (1995). Consiliile de administrație și efectele de substituție ale mecanismelor alternative de guvernare. Strategic Management Journal, 16(2), 85–99.
- Rosenstein, S., & Wyatt, JG (1990). Directori din afara, independența consiliului de administrație și averea acționarilor. Journal of Financial Economics, 26(2), 175–191.
- Rothenburg, AM (1973). Franciza: cel mai bun punct de vedere al marketingului industrial? Industrial Marketing Management, 2(2), 177–180.
- Schulze, WS, Lubatkin, MH și Dino, RN (2003). Explorarea consecințelor agenției ale dispersării proprietății în rândul directorilor firmelor private de familie. Jurnalul Academiei de Management, 46(2), 179–194.
- Shleifer, A. și Vishny, RW (1997). Un studiu asupra guvernantei corporative. The Journal of Finance, 52(2), 737–783.
- Siebert, M., & Leonesio, J. (2015). Franciza și-vă afacerea: Ghidul pentru angajarea cea mai mare strategie de creștere vreedată. Entrepreneur <https://books.google.com/books?id=0UzJCwAAQBAJ>.
- Sparks, J. (2010, 17 ianuarie). Franciza și dau în judecată KFC pentru a menține controlul național de marketing. Noutăți de franciză [http://bluemaumau.org/8347/franchisees\\_sue\\_kfc\\_retain\\_control\\_marketing](http://bluemaumau.org/8347/franchisees_sue_kfc_retain_control_marketing).
- Spinelli, S., Birley, S. și Leleux, B. (2003). O analiză a rentabilității acționarilor în companiile publice francozilor. The Journal of Private Equity, 6(3), 56–67.
- Spinelli, S., & Birley, S. (1996). Spre o teorie a conflictului în sistemul de franciză. Journal of Business Venturing, 11(5), 329–342.
- Srinivasan, R. (2006). Distribuția duală și valoarea intangibilă a firmei: franciză în lanțuri de restaurante. Journal of Marketing, 70(3), 120–135.
- Thomsen, S. și Rose, C. (2004). Proprietatea fondată și performanța financiară companiile au nevoie de proprietari? Jurnalul European de Drept și Economie, 18(3), 343–364.
- Tricker, RI (2015). Guvernanta corporativă: principii, politici și practici. SUA: Oxford University Press.
- Tsang, A. și Wee, S.-L. (2017, 9 ianuarie). The New York Times. New York-ul [Times](https://www.nytimes.com/2017/01/09/business/dealbook/mcdonalds-china-citic-carlyle.html) <https://www.nytimes.com/2017/01/09/business/dealbook/mcdonalds-china-citic-carlyle.html>.
- Uhlner, L., Wright, M. și Huse, M. (2007). Firmele private și guvernanta corporativă: o perspectivă economică și de management integrată. Small Business Economics, 29(3), 225–241.
- Wang, JJ, Grünhagen, M., Ji, LJ și Zheng, XV (2020). Consecințele conflictului: soluționarea disputelor și performanța financiară în franciză. Journal of Retailing.
- Weisbach, MS (1988). Cifra de afaceri a directorilor externi și a CEO-ului. Jurnalul financiar Economie, 20, 431–460.
- Williamson, OE (1988). Finanțele corporative și guvernanta corporativă. The Journal of Finance, 43(3), 567–591.
- Windsperger, J. și Dant, RP (2006). Contractibilitatea și redirecționarea proprietății în franciză: o viziune privind drepturile de proprietate. Journal of Retailing, 82(3), 259–272.
- Windsperger, J., & Yurdakul, A. (2007). Structura de guvernanta și a firmelor de franciză: o abordare a drepturilor de proprietate. Economia și managementul rețelelor (pp. 69–95). Springer.
- Wuyts, S. și Geyskens, I. (2005). Formarea relațiilor cumpărător-furnizor: redactarea detaliată a contractului și selecția strănsă a partenerilor. Journal of Marketing, 69(4), 103–117.
- Yin, X. și Zajac, EJ (2004). Relația dintre strategia/structura de guvernare se potrivește: teorie și dovezi în acordurile de franciză. Strategic Management Journal, 25(4), 365–383.