Jurnal Pengurusan 78 (2026)
https://doi.org/10.17576/pengurusan-2026-78-4

Meneroka Proses Pengembangan Francais ke Pasaran Antarabangsa: Kajian Kualitatif dalam Kalangan Francaisor Malaysia

(Exploring the Franchise Expansion Process into International Markets: A Qualitative Study of Malaysian Franchisors)

Nurul Ashykin Abd Aziz
(Fakulti Pengurusan Industri, Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah)
Mohd Hizam Hanafiah
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Mohamad Rohieszan Ramdan
(Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris)
Puteri Fadzline Muhamad Tamyez
(Fakulti Pengurusan Industri, Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah)
Hasif Rafidee Hasbollah
(Fakulti Hospitaliti, Pelancongan dan Kesejahteraan, Universiti Malaysia Kelantan)

ABSTRACT

In recent decades, franchising has emerged as an important platform for business expansion into international markets. However, previous studies have focused on Western and developed countries, while the international expansion process of Malaysian franchisors, particularly into developing countries, remains poorly understood. Research developing a specific model for this process also remains limited. Therefore, this study aims to identify the international expansion process of Malaysian franchisors and explore the factors influencing it. Grounded Theory methodology was employed because it is systematic, inductive, and suitable for generating new perspectives. Data were collected through 13 semi-structured interviews with key representatives from Malaysian franchise companies that had successfully entered international markets. The data were analysed using open, axial, and selective coding. Findings indicate that value proposition and government support are important elements in franchise expansion. The study developed an international expansion model comprising three stages: pre-expansion, expansion, and post-expansion. This model can assist the government, relevant agencies, and franchisors in improving international expansion policies, strategies, and programmes. The study also discusses its implications, limitations, and recommendations for future research. Overall, it contributes to developing a comprehensive expansion process model and provides practical guidance for Malaysian franchisors seeking to penetrate global markets effectively and sustainably.

Keywords: Franchising; franchisors; expansion; international markets

ABSTRAK

Dalam beberapa dekad kebelakangan ini, francais telah menjadi platform penting bagi pengembangan perniagaan ke pasaran antarabangsa. Namun, kajian terdahulu lebih tertumpu pada negara Barat dan negara maju, manakala proses pengembangan antarabangsa francaisor Malaysia, khususnya ke negara membangun, masih belum difahami sepenuhnya. Kajian mengenai pembangunan sebuah model khusus bagi proses ini juga masih terhad. Oleh itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti proses pengembangan antarabangsa francaisor Malaysia serta meneroka faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metodologi Teori Asas digunakan kerana bersifat sistematik, induktif dan sesuai untuk menjana perspektif baharu. Data dikumpulkan melalui 13 temu bual separa berstruktur dengan wakil utama daripada syarikat francais Malaysia yang berjaya memasuki pasaran antarabangsa. Data tersebut dianalisis menggunakan pengekodan terbuka, paksi dan selektif. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa proposisi nilai dan sokongan kerajaan merupakan elemen penting dalam pengembangan francais. Kajian ini menghasilkan model pengembangan antarabangsa yang merangkumi tiga peringkat, iaitu pra-pengembangan, pengembangan dan pasca-pengembangan. Model ini dapat membantu kerajaan, agensi berkaitan dan francaisor menambah baik dasar, strategi serta program pengembangan antarabangsa. Kajian ini turut membincangkan implikasi, keterbatasan dan cadangan penyelidikan masa hadapan. Secara keseluruhannya, kajian ini menyumbang kepada pembangunan model proses pengembangan yang lebih komprehensif dan menyediakan panduan praktikal kepada francaisor Malaysia yang berhasrat menembusi pasaran global secara berkesan dan mampan.

Kata kunci: Francais; francaisor; pengembangan; pasaran antarabangsa

PENGENALAN

Francais merupakan model perniagaan yang berkembang pesat dan digunakan sebagai strategi peluasan pasaran. Model ini melibatkan perjanjian antara francaisor dengan francaisi yang diberikan hak untuk menggunakan jenama, sistem operasi dan model perniagaan yang telah ditetapkan (Panda et al. 2023; Watson et al. 2024). Francais membolehkan pengusaha menjalankan perniagaan yang telah mempunyai reputasi dan sistem sokongan, sekali gus mengurangkan risiko berbanding memulakan perniagaan baharu (Halim et al. 2024). Model ini juga menyumbang kepada ekonomi melalui pewujudan peluang pekerjaan, pertumbuhan keusahawanan dan peningkatan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (Abd Aziz et al. 2023; Jell-Ojobor et al. 2022). Pada peringkat antarabangsa, pengembangan francais membolehkan syarikat memperluas pasaran dan memperkukuh kedudukan jenama mereka (Abd Aziz et al. 2020; Alon et al. 2021). Kejayaan jenama seperti McDonald's, KFC, Subway dan Starbucks membuktikan keberkesanan francais sebagai strategi pertumbuhan global yang dapat mengekalkan standard operasi serta identiti jenama di pelbagai negara (Aniebonam & Tan 2025; Ma et al. 2022; Purba et al. 2025). Di Asia, pertumbuhan francais turut didorong oleh sokongan kerajaan, peningkatan daya saing jenama tempatan dan pertumbuhan permintaan pengguna (Rashid et al. 2017). Hal ini menunjukkan bahawa francais merupakan strategi yang dapat membantu syarikat bertahan dan berkembang dalam pasaran global yang kompetitif (Sanfelix & Puig 2018).

Dalam konteks Malaysia, industri francais menerima sokongan kerajaan melalui pelbagai dasar, program pembangunan dan agensi berkaitan bagi menjadikan Malaysia sebagai hab francais serantau (Othman et al. 2023). Beberapa jenama tempatan seperti Marrybrown, SugarBun dan OldTown White Coffee telah berjaya menembusi pasaran luar negara (Hanafiah 2019; Hanafiah & Abd Aziz 2023). Walau bagaimanapun, kejayaan tersebut masih tertumpu kepada sebilangan kecil jenama yang sama dan belum mencerminkan keupayaan keseluruhan industri francais tempatan (Ramdan et al. 2024).

Oleh itu, masih terdapat cabaran yang perlu ditangani bagi memastikan kelangsungan francaisor Malaysia dalam pasaran antarabangsa (Mohamad 2024). Francaisor Malaysia lazimnya mempertimbangkan pengembangan antarabangsa apabila pasaran domestik mula mencapai tahap ketepuan. Pengembangan ke luar negara menjadi pilihan untuk mengekalkan pertumbuhan, memperluas pasaran dan menjamin kelangsungan jenama (Ramírez-Hurtado et al. 2018). Namun begitu, proses tersebut masih tidak mempunyai garis panduan yang jelas dan sistematik. Kebanyakan francaisor bergantung pada pendekatan cuba jaya ketika memilih pasaran, menentukan kaedah kemasukan, mendapatkan rakan kongsi dan menyesuaikan model perniagaan. Keadaan ini menimbulkan ketidakpastian tentang kemampuan mereka untuk memasuki, bertahan dan berkembang dalam pasaran antarabangsa.

Pengembangan francais ke luar negara penting kepada ekonomi Malaysia kerana dapat meningkatkan eksport perkhidmatan, mewujudkan peluang pekerjaan, memindahkan teknologi, menambah hasil negara dan memperkukuh jenama Malaysia pada peringkat global (Sabaran et al. 2023). Kejayaan tersebut juga berpotensi meningkatkan daya saing negara dan membuka peluang kerjasama strategik dengan syarikat antarabangsa (Mohamad 2024). Menyedari kepentingan ini, kerajaan memperkenalkan Program Pengukuhan Francais bagi Meningkatkan Eksport (EFDP) pada tahun 2017 di bawah Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11). Program ini melibatkan peruntukan RM8 juta dengan sasaran menghasilkan pelaburan bernilai RM652.4 juta (Ignatius 2022). Namun demikian, sehingga Disember 2020, hanya 68 daripada 1,163 francaisor tempatan berjaya menembusi pasaran antarabangsa. Selain itu, hanya 11 daripada 34 syarikat yang menyertai Misi Perdagangan Antarabangsa Francais berjaya membuka outlet baharu, manakala nilai pelaburan yang dicapai hanya RM53.6 juta atau 8.2% daripada sasaran asal (Manzor 2021). Pencapaian ini menunjukkan bahawa bantuan kewangan, pemasaran dan latihan semata-mata masih belum mencukupi untuk memastikan kejayaan pengembangan antarabangsa francais Malaysia.

Persoalan yang masih belum terjawab ialah bagaimana proses pengembangan tersebut berlaku dan bentuk sokongan yang diperlukan oleh francaisor pada setiap peringkat pengembangan. Kajian terdahulu telah membincangkan kepentingan francais sebagai strategi kemasukan pasaran, faktor yang mendorong pengantarabangsaan serta peranan sumber, pengalaman, pemilihan pasaran dan penyesuaian perniagaan (Abd Aziz et al. 2020; Alon et al. 2021; Ramírez-Hurtado et al. 2018). Walau bagaimanapun, literatur sedia ada lebih banyak menumpukan kepada faktor penentu, kaedah kemasukan dan hasil pengembangan secara berasingan. Kajian tersebut masih belum menjelaskan bagaimana faktor-faktor berkenaan saling berkaitan dan membentuk satu proses pengembangan yang menyeluruh daripada peringkat persediaan sehingga operasi antarabangsa dapat dikekalkan (Ramdan et al. 2020).

Dalam konteks Malaysia, masih belum diketahui bagaimana francaisor menilai kesediaan organisasi, memilih pasaran sasaran, menentukan kaedah kemasukan, mendapatkan rakan kongsi, menyesuaikan model perniagaan dan mengawal standard operasi di luar negara. Turut belum dijelaskan ialah bagaimana keupayaan dalaman, pengalaman francaisor, sokongan institusi, perbezaan budaya, persekitaran perundangan dan keadaan pasaran mempengaruhi keputusan pada setiap peringkat (Sabaran et al. 2025; Abd Aziz et al. 2020). Model pengantarabangsaan sedia ada juga belum mencukupi kerana kebanyakannya dibangunkan berdasarkan syarikat dan pasaran negara maju yang mempunyai sumber, pengalaman serta keupayaan pengurusan yang lebih mantap. Keadaan ini tidak semestinya menggambarkan francaisor Malaysia yang mempunyai sumber terhad dan lebih bergantung pada sokongan kerajaan serta rakan kongsi tempatan. Justeru, kajian penerokaan diperlukan bagi memahami proses pengembangan francais Malaysia ke pasaran antarabangsa dan merumuskan strategi penambahbaikan yang lebih komprehensif (Rosado-Serrano 2024). Ketiadaan model yang berasaskan pengalaman sebenar francaisor Malaysia bukan sahaja mewujudkan jurang dalam literatur, malah menyukarkan francaisor menentukan

tindakan yang perlu dilaksanakan dan agensi kerajaan menyediakan intervensi yang sesuai pada setiap peringkat pengembangan.

Justeru, kajian ini dijalankan berpandukan persoalan utama berikut: *"Bagaimana francaisor Malaysia mengembangkan francais ke pasaran antarabangsa?"*

SOROTAN LITERATUR

INDUSTRI FRANCAIS DI MALAYSIA

Industri francais di Malaysia terus berkembang selaras dengan peningkatan penerimaan terhadap francais sebagai strategi pertumbuhan perniagaan. Francais menyediakan peluang kepada usahawan untuk menjalankan perniagaan menggunakan jenama dan sistem yang telah dibangunkan, di samping menyumbang kepada pelaburan, peluang pekerjaan dan pertumbuhan sektor keusahawanan (Lanchimba et al. 2024; Zare et al. 2021). Perkembangan industri ini turut disokong oleh Akta Francais 1998, program pembangunan francais, kemudahan pembiayaan dan bantuan pengembangan jenama tempatan ke luar negara (Isniah et al. 2020; Khaleeda 2025).

Nilai jualan francais Malaysia meningkat daripada RM14.6 bilion pada tahun 2020 kepada RM30 bilion pada tahun 2021 dan RM36 bilion pada tahun 2022 (Yusof 2022). Peningkatan tersebut menunjukkan pertumbuhan pasaran domestik dan daya tahan industri francais. Walau bagaimanapun, peningkatan nilai jualan tidak semestinya menggambarkan kejayaan pengembangan antarabangsa. Walaupun Malaysia berhasrat menjadi hab francais utama di Asia Tenggara (Bernama 2023), hanya beberapa jenama seperti Marrybrown, OldTown White Coffee dan Secret Recipe berjaya membina kehadiran yang kukuh di luar negara (Abdul Ghani et al. 2022; Hanafiah et al. 2023). Keadaan ini menunjukkan wujudnya perbezaan antara pertumbuhan industri pada peringkat domestik dengan keupayaan francaisor untuk berkembang secara mampan di pasaran antarabangsa (Abd Aziz et al. 2024).

Kajian terdahulu mempunyai persamaan dalam mengiktiraf kepentingan penyesuaian budaya dan cita rasa pengguna di negara sasaran (Adiguzel 2019; Fernández-Monroy et al. 2018). Namun, kajian-kajian tersebut berbeza dari segi fokus. Sebahagian kajian menekankan kepada tekanan luaran seperti persaingan global, perubahan pasaran dan pematuhan terhadap peraturan (Berbel-Pineda et al. 2012), manakala kajian lain memberi perhatian kepada faktor dalaman seperti pemilihan rakan kongsi, konsistensi jenama, kualiti produk dan penyesuaian operasi (Bui 2022). Walaupun kedua-dua perspektif tersebut penting, faktor dalaman dan luaran masih dibincangkan secara berasingan serta belum menerangkan bagaimana kekurangan sumber mempengaruhi keseluruhan proses pengembangan antarabangsa (Ramdan et al. 2026).

Literatur sedia ada juga lebih banyak menyenaraikan faktor yang mempengaruhi kejayaan francais selepas memasuki pasaran asing. Penjelasan tentang urutan proses, bermula daripada pengenalpastian kekurangan sumber, pemerolehan sumber, pemilihan rakan kongsi, penyesuaian operasi sehingga pengembangan seterusnya, masih terhad. Jurang ini penting kerana francaisor Malaysia beroperasi dengan tahap sumber, pengalaman antarabangsa dan sokongan institusi yang berbeza daripada francaisor di negara maju.

TEORI KEKURANGAN SUMBER

Kajian ini menggunakan Teori Kekurangan Sumber sebagai satu-satunya asas teori untuk memahami proses pengembangan antarabangsa francais Malaysia. Teori ini menjelaskan bahawa organisasi memilih francais sebagai mekanisme pertumbuhan kerana mereka tidak mempunyai sumber dalaman yang mencukupi untuk mengembangkan operasi secara bersendirian. Sumber tersebut merangkumi modal kewangan, tenaga pengurusan, modal insan, pengetahuan pasaran, teknologi, rangkaian tempatan, bahan mentah dan sokongan logistik (Dant & Kaufmann 2003; Wright & Winzar 2014).

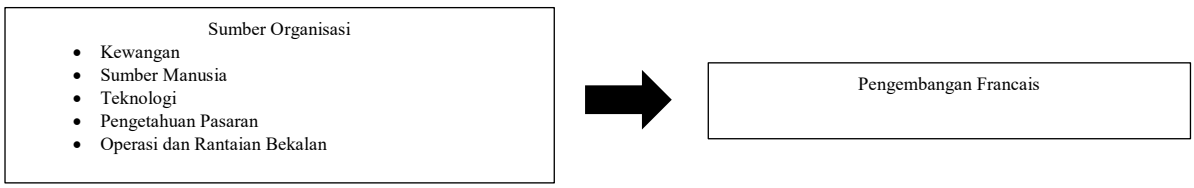
Dalam pasaran domestik, francaisor boleh menggunakan modal dan tenaga pengurusan francaisi untuk mempercepatkan pembukaan outlet. Dalam pengembangan antarabangsa, keperluan sumber menjadi lebih kompleks kerana francaisor turut memerlukan pengetahuan tentang budaya, peraturan, pengguna, pembekal dan struktur persaingan di negara sasaran. Oleh itu, kekurangan sumber bukan sahaja menjadi penghalang, tetapi juga mendorong francaisor membentuk kerjasama dengan francaisi tempatan, pembekal, rakan strategik dan institusi sokongan.

Kekurangan sumber boleh meningkatkan kos operasi, mengganggu rantaian bekalan dan menjejaskan keupayaan francaisor mengekalkan standard produk serta perkhidmatan (Randall 2021). Cabaran ini menjadi lebih besar apabila francaisor berhadapan dengan perbezaan peraturan, ketidakstabilan ekonomi dan persaingan daripada jenama global yang lebih kukuh (Hoffman et al. 2016; Iyer et al. 2015). Oleh itu, kejayaan pengembangan tidak hanya bergantung pada jumlah sumber yang dimiliki, tetapi turut dipengaruhi oleh keupayaan francaisor mengenal pasti kekurangan, memperoleh sumber pelengkap dan menggunakan sumber tersebut mengikut keperluan pasaran.

DIMENSI KEKURANGAN SUMBER DALAM PENGEMBANGAN FRANCAIS

Berdasarkan Teori Kekurangan Sumber, pengembangan francais ke pasaran antarabangsa dipengaruhi oleh kekurangan sumber kewangan, manusia dan teknologi. Pengembangan antarabangsa memerlukan perbelanjaan bagi penyelidikan

pasaran, pendaftaran perniagaan, perlindungan harta intelek, pemasaran, latihan, pemindahan sistem dan pemantauan operasi. Francaisor yang mempunyai sumber kewangan terhad lazimnya bergantung pada modal francaisi atau rakan kongsi tempatan. Namun, modal sahaja tidak mencukupi tanpa tenaga pengurusan berpengalaman yang mampu memberikan latihan, memantau operasi dan mengekalkan standard jenama. Kebergantungan berlebihan kepada francaisi tanpa sokongan pengurusan francaisor boleh menyebabkan ketidakselarasan operasi. Teknologi juga penting untuk menyelaras operasi, berkongsi maklumat, mengurus rantaian bekalan dan memantau prestasi outlet. Penerimaan teknologi dipengaruhi oleh penilaian terhadap manfaat, kos, kekangan, kegunaan dan kesediaan organisasi (Trivedi et al. 2024; Venkatesh 2000). Penggunaan teknologi dapat mengoptimumkan operasi, mengurangkan kos, meningkatkan pengalaman pelanggan dan membangunkan sumber pendapatan baharu (Tali et al. 2021; Wang et al. 2022). Walau bagaimanapun, manfaat tersebut bergantung pada kemahiran digital pekerja dan kemampuan organisasi mengurus perubahan (Cascio & Montealegre 2016; Li 2022). Dalam kajian ini, teknologi tidak dianggap sebagai teori penerimaan yang berasingan, sebaliknya sebagai sumber organisasi yang diperlukan untuk menyokong pengembangan francais.



RAJAH 1. Dimensi kekurangan sumber dalam pengembangan francais

Kekurangan pengetahuan pasaran serta sumber operasi dan rantaian bekalan turut mempengaruhi pengembangan antarabangsa. Francaisor cenderung memasuki negara jiran kerana persamaan bahasa, budaya, ekonomi dan peraturan dapat mengurangkan kekurangan pengetahuan tentang pasaran asing (Hsieh et al. 2020). Namun, kedekatan geografi tidak semestinya menghapuskan perbezaan tingkah laku pengguna, perundangan dan persaingan. Francaisi tempatan dapat melengkapi kekurangan tersebut melalui pengetahuan tentang budaya pengguna, pembekal, rangkaian hubungan dan peraturan tempatan (Abdul Ghani et al. 2021; Mutumba et al. 2016), manakala francaisor menyediakan sistem operasi, latihan, pemasaran dan sokongan perniagaan (Abd Aziz et al. 2019; Frazer et al. 2007). Pengalaman terdahulu turut menghasilkan pengetahuan yang boleh digunakan untuk pengembangan seterusnya, walaupun proses pengumpulan dan pemindahan pengetahuan tersebut masih kurang dijelaskan (Maruyama & Yamashita 2014). Pada masa yang sama, francaisor mungkin menghadapi kekurangan pembekal yang memenuhi piawaian, bahan mentah yang sesuai, tenaga kerja terlatih dan sistem logistik yang boleh dipercayai. Kerjasama dengan pembekal dan rakan kongsi tempatan dapat mengurangkan kekurangan ini, tetapi penggunaan sumber tempatan perlu diseimbangkan dengan usaha mengekalkan identiti, kualiti dan konsistensi jenama.

METODOLOGI KAJIAN

METODOLOGI KUALITATIF - PENDEKATAN TEORI ASAS

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan Teori Asas Konstruktivis (Charmaz 2014; 2017) untuk meneroka proses pengembangan francaisor Malaysia ke pasaran antarabangsa dengan mengenal pasti faktor, strategi dan cabaran yang dihadapi. Pendekatan Teori Asas berfungsi untuk membangunkan teori baharu berdasarkan data, mengenal pasti corak dan tema, memahami pengalaman individu, menjelaskan fenomena sosial, serta menyediakan asas bagi kajian lanjutan dalam konteks pengembangan francais (Charmaz 2014, 2017). Pendekatan ini menekankan bahawa pembentukan teori berlaku melalui interpretasi data dan interaksi antara penyelidik dan peserta kajian.

PENSAMPELAN

Kajian ini menggunakan gabungan tiga kaedah pensampelan dalam penyelidikan kualitatif, iaitu pensampelan mudah , pensampelan bertujuan, dan pensampelan teori (Ames et al. 2019; Davoudi et al. 2017; Stratton 2021). Pensampelan mudah dipilih berdasarkan ketersediaan dan kesediaan peserta, manakala pensampelan bertujuan digunakan untuk mengenal pasti individu yang memiliki pengalaman serta pengetahuan mendalam mengenai fenomena yang dikaji. Pensampelan teori pula penting dalam teori asas di mana pengumpulan data bergantung kepada perkembangan konsep dalam analisis untuk membina teori. Dalam konteks saiz sampel, kajian terdahulu menunjukkan bahawa ketepuan data boleh dicapai dengan jumlah temu bual yang kecil. Guest, Bunce dan Johnson (2006) menyatakan bahawa ketepuan boleh berlaku dalam 12 temu bual pertama, dengan elemen asas muncul seawal enam temu bual. Selain itu, faktor seperti pengalaman penyelidik, kualiti temu bual, serta pemilihan peserta yang tepat juga mempengaruhi saiz sampel dalam kajian kualitatif.

Dalam kajian ini, sebanyak 13 francaisor dari industri francais Malaysia dipilih kerana industri ini adalah yang paling dominan berdasarkan laporan Malaysian Franchise Association (2018). Unit analisis kajian ini adalah pada

peringkat organisasi, di mana francaisor dipilih sebagai wakil syarikat francais kerana mereka merupakan pembuat keputusan utama dalam sistem francais (Baxter & Jack 2008). Mereka terlibat secara langsung dalam pengembangan perniagaan dan bertanggungjawab dalam perancangan strategi global. Penentuan unit analisis adalah penting kerana ia mempengaruhi kerangka konseptual, teknik pengumpulan data, serta saiz sampel yang digunakan. Oleh itu, pemilihan francaisor sebagai unit analisis memberikan kefahaman yang lebih mendalam mengenai keputusan strategik dalam industri francais yang berkembang ke pasaran antarabangsa.

Penentuan ketepuan data dalam kajian ini tidak dibuat semata-mata berdasarkan jumlah temu bual, tetapi berdasarkan perkembangan kod dan kategori sepanjang proses analisis. Berdasarkan rekod pengekodan, kod-kod baharu berhenti muncul pada temu bual ke-13. Temu bual ke-9 hingga temu bual ke-12 tidak menghasilkan kod atau kategori baharu, sebaliknya hanya mengukuhkan kategori dan hubungan yang telah dikenal pasti pada temu bual awal. Keadaan ini menunjukkan bahawa ketepuan data telah dicapai pada temu bual ke-13.

PENGUMPULAN DATA

Temu bual dijalankan untuk mendapatkan maklumat berkaitan proses pengembangan perniagaan ke pasaran antarabangsa, faktor yang mempengaruhi pengembangan tersebut serta cabaran yang dihadapi. Temu bual dilaksanakan secara separa berstruktur bagi membolehkan peserta menghuraikan pengalaman dan pandangan mereka secara mendalam (Swillus et al. 2026). Dengan persetujuan peserta, setiap temu bual dirakam dan ditranskripsikan untuk tujuan analisis. Pengumpulan dan analisis data dilakukan secara serentak supaya dapatan awal dapat digunakan untuk memperhalus soalan temu bual, meneroka kategori yang sedang berkembang dan menentukan keperluan pensampelan teori (Wang et al. 2026).

ANALISIS DATA

Kajian ini menggunakan analisis Teori Asas dengan perisian Atlas.ti versi 24 untuk menganalisis data secara sistematik dan terperinci. Perisian ini membantu penyelidik dalam menyediakan, mengatur, dan mengekod data dengan lebih efisien (Friese 2019), sekali gus memudahkan proses pengkategorian serta pencarian tema utama dalam kajian. Selain itu, Atlas.ti menyediakan garis panduan sokongan dalam talian yang komprehensif bagi membantu pengguna memahami dan mengaplikasikan fungsi perisian dengan lebih efektif (Othman 2019). Dengan penggunaan perisian ini, penyelidik dapat memastikan analisis data dilakukan secara lebih teratur, tepat dan selaras dengan objektif kajian yang dijalankan.

Selaras dengan pendekatan Charmaz (2014, 2017), proses analisis melibatkan pengekodan terbuka, paksi dan selektif. Kaedah perbandingan berterusan dilakukan dengan membandingkan data dengan data, data dengan kod, kod dengan kod serta kategori dengan kategori. Proses ini membantu penyelidik mengenal pasti persamaan, perbezaan, variasi dan hubungan antara kategori yang terbentuk. Penulisan memo turut dilakukan sepanjang proses analisis untuk merekodkan idea analitikal, interpretasi data, perkembangan kategori dan keputusan berkaitan pembentukan teori. Memo tersebut digunakan untuk menghubungkan kategori utama dan seterusnya membina teori yang berasaskan data kajian.

KEBOLEHPERCAYAAN KAJIAN

Kebolehpercayaan kajian turut dihuraikan melalui jejak audit dan penggunaan petikan langsung peserta. Jejak audit yang sistematik digunakan bagi memastikan proses pengumpulan dan analisis data dilaksanakan secara telus, konsisten dan boleh dijejaki (Abaah & Ti-enkawol Nachinab 2026). Semua rakaman temu bual, transkrip peserta P1 hingga P13, senarai kod, perubahan kategori, keputusan pengekodan dan memo analitikal disimpan serta disusun secara sistematik dalam ATLAS.ti versi 25. Dokumentasi ini membolehkan setiap kategori dan model tiga peringkat pengembangan francais dijejaki semula kepada data asal, di samping menyediakan rekod yang jelas tentang perubahan dan keputusan analitikal sepanjang proses pembentukan model (Wang et al. 2026). Petikan langsung peserta turut digunakan dalam pelaporan dapatan bagi menunjukkan hubungan yang jelas antara data asal, kategori yang terbentuk dan model pengembangan francais antarabangsa yang dibangunkan.

DAPATAN KAJIAN

Kajian ini melibatkan 13 syarikat francaisor, dan berikut merupakan profil setiap peserta yang terdiri daripada francaisor jenama Malaysia:

JADUAL 1. Profil peserta kajian

Peserta	Jenis Perniagaan	Tahun Penubuhan	Negara yang Telah Diterokai
P1	Makanan dan Minuman	1998	China, Thailand, Korea, Saudi, Indonesia, Dubai
P2	Makanan dan Minuman	2013	Taiwan
P3	Makanan dan Minuman	2009	Indonesia
P4	Makanan dan Minuman	1981	Singapore, Brunei, China, India, Sri Lanka, Bahrain, Kuwait, Qatar, Saudi Arabia, U.A.E, Iran, Syria, Azerbaijan, Maldives, Indonesia, Myanmar, Thailand, Tanzania
P5	Makanan dan Minuman	2009	Singapore, Indonesia, Brunei

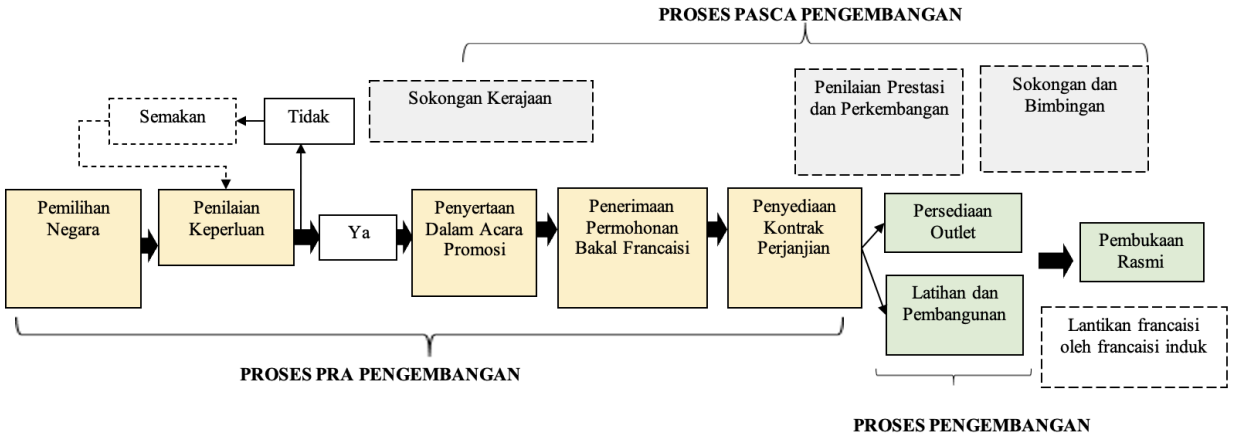
P6	Makanan dan Minuman	1999	Singapore, Indonesia, Australia, China
P7	Makanan dan Minuman	2002	Singapore, Indonesia, Thailand, Sri Lanka, Myanmar, Oman, Japan, Bangladesh, Qatar, United Arab Emirates, Brunei and Maldives
P8	Makanan dan Minuman	1997	Singapore, Indonesia, Thailand, China, Brunei, Cambodia, Myanmar, Maldives, Bangladesh
P9	Makanan dan Minuman	1979	Australia, Bangladesh, Brunei
P10	Pendidikan	2002	Indonesia
P11	Pendidikan	2003	Indonesia
P12	Pendidikan	1999	Brunei, Singapore, Indonesia, Thailand, China, Vietnam, Australia, India, Sri Lanka, Jordan, Georgia, Myanmar, Hong Kong, Canada, Laos. Saudi Arabia
P13	Dobi Layan Diri	2006	Indonesia

Kajian ini telah menghasilkan satu proses pengembangan antarabangsa yang merangkumi 3 tahap iaitu (i) Pra-pengembangan yang melibatkan enam proses di bawahnya; (ii) Pengembangan yang melibatkan tiga proses; dan (iii) Pasca-pengembangan yang melibatkan dua proses. Berikut merupakan perincian bagi setiap tahap yang terkandung dalam proses ini:

JADUAL 2. Taburan proses pengembangan

Proses	Sub-proses	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
Pra-pengembangan	Pemilihan negara	/						/						/
	Penilaian keperluan			/				/						
	Penyertaan dalam acara promosi		/								/			
	Penerimaan permohonan bakal francaisi				/	/								
	Penyediaan kontrak perjanjian						/					/	/	
	Sokongan kerajaan								/	/				
Pengembangan	Persediaan outlet								/	/				
	Latihan dan pembangunan		/											/
	Pembukaan rasmi	/					/					/		
Pasca-pengembangan	Penilaian prestasi dan perkembangan			/							/			
	Sokongan dan bimbingan				/	/							/	

Berikut merupakan dapatan proses yang telah dibangunkan hasil daripada data analisis ke atas pengalaman yang dialami oleh syarikat francaisor Malaysia apabila berkembang ke pasaran antarabangsa:



RAJAH 2. Model proses pengembangan antarabangsa francais Malaysia

PROSES PRA-PENGEMBANGAN

Proses pertama dalam pengembangan francais ke peringkat antarabangsa bermula di peringkat pra-pengembangan, di mana francaisor perlu menjalankan persiapan rapi sebelum memasuki pasaran luar negara.

Pemilihan Negara Pemilihan negara merupakan langkah awal yang kritikal dalam pra-pengembangan francais antarabangsa. Francaisor perlu menjalankan kajian pasaran meliputi aspek ekonomi, demografi, kuasa beli, trend permintaan serta tahap persaingan. Pemilihan pasaran yang tepat akan meningkatkan kelebihan daya saing dan peluang kejayaan jangka panjang.

"Pemilihan negara yang tepat adalah langkah kritikal dalam pengembangan francais antarabangsa, di mana kajian pasaran dan analisis persaingan membantu mengenal pasti potensi pasaran terbaik"-P1

"Lawatan lokasi membolehkan francaisor menilai pasaran, lokasi strategik, dan budaya pengguna, memastikan keputusan pengembangan lebih tepat dan berkesan."-P7

Selain menjalankan kajian pasaran, lawatan lokasi (*location visit*) juga merupakan kaedah penting bagi mendapatkan gambaran sebenar tentang potensi pasaran sesebuah negara. Dengan melawat negara sasaran, francaisor dapat menilai sendiri keadaan perniagaan, lokasi strategik untuk operasi, serta memahami budaya pengguna secara lebih mendalam. Lawatan ini juga memberi peluang kepada francaisor untuk berinteraksi dengan bakal pelanggan, pembekal tempatan, serta pihak berkepentingan yang lain bagi mendapatkan maklumat yang lebih jelas tentang keadaan pasaran. Pemilihan negara yang dibuat berdasarkan kajian pasaran dan lawatan lokasi akan membantu francaisor mengenal pasti peluang dan cabaran yang perlu dihadapi sebelum membuat keputusan untuk memasuki pasaran tersebut.

"Penilaian menyeluruh melalui perbandingan beberapa negara sasaran membantu francaisor memilih pasaran yang paling sesuai, sekali gus meningkatkan peluang kejayaan perniagaan di peringkat antarabangsa."-P13

Setelah data pasaran dan lawatan lokasi dikumpulkan, francaisor perlu membuat analisis perbandingan antara negara sasaran berdasarkan permintaan, kestabilan ekonomi dan kos operasi. Francaisor juga perlu menilai kesesuaian konsep francais serta keperluan penyesuaian produk atau perkhidmatan. Pemilihan yang strategik ini membantu memastikan pengembangan antarabangsa berjalan lancar.

Penilaian Keperluan Selepas memilih negara sasaran, francaisor perlu menilai keperluan pasaran bagi memastikan jenama mereka sesuai dengan kehendak pengguna tempatan. Kajian pasaran dilakukan untuk mengenal pasti corak pembelian pengguna, tahap kesedaran terhadap jenama, serta penerimaan terhadap konsep francais yang ditawarkan. Francaisor juga perlu menentukan sama ada produk atau perkhidmatan mereka memerlukan penyesuaian bagi memenuhi keperluan pasaran tempatan. Selain itu, penetapan harga dan kos operasi seperti sewa premis serta tenaga kerja perlu dipertimbangkan bagi memastikan francais kekal kompetitif.

"Francaisor perlu menilai keperluan pasaran dan menyesuaikan jenama mereka agar selari dengan kehendak pengguna tempatan bagi memastikan kejayaan pengembangan." -P3

"Pemilihan model perniagaan yang sesuai serta ujian rintis dapat membantu francaisor memahami pasaran, mengurangkan risiko, dan meningkatkan peluang kejayaan di peringkat antarabangsa."-P7

Francaisor perlu menilai model perniagaan yang sesuai seperti francais induk, pembangunan wilayah atau francais langsung berdasarkan kawal selia, keupayaan francaisi dan penerimaan jenama. Kajian rintis juga boleh dijalankan untuk menguji pasaran. Langkah ini membantu mengenal pasti cabaran dan memastikan kejayaan pengembangan antarabangsa.

Penyertaan Dalam Acara Promosi Penyertaan dalam pameran francais antarabangsa dan misi perdagangan membantu meningkatkan keterlihatan jenama di luar negara. Ia memberi peluang kepada francaisor menarik pelabur, memahami industri serta membina jaringan dan mencari bakal francaisi. Melalui platform ini, francaisor dapat mempromosikan keunikan dan potensi keuntungan perniagaan mereka.

"Penyertaan dalam pameran francais antarabangsa membuka peluang bagi francaisor untuk memperkenalkan jenama mereka, menarik pelabur, dan membina rangkaian niaga global."-P2

"Melalui acara promosi, francaisor dapat memahami pasaran antarabangsa, menyesuaikan strategi perniagaan, dan meningkatkan daya saing jenama mereka di luar negara."-P10

Penyertaan dalam acara promosi membolehkan francaisor memahami cabaran pasaran antarabangsa, mendapatkan maklum balas pelanggan dan rakan strategik, serta menilai strategi pesaing. Ia juga membantu menambah baik tawaran francais, mencari rakan niaga yang sesuai dan mempercepatkan pengembangan jenama secara lebih tersusun dan berkesan.

Penerimaan Permohonan Bakal Francaisi Apabila jenama mula dikenali di pasaran antarabangsa, francaisor akan menerima permohonan daripada bakal francaisi yang berminat. Setiap permohonan perlu disaring secara teliti berdasarkan pengalaman, kedudukan kewangan, pemahaman pasaran tempatan dan keupayaan mengurus perniagaan. Penilaian ini penting bagi memastikan francaisi mampu mematuhi model serta standard operasi francaisor.

"Francaisor perlu menilai bakal francaisi dengan teliti bagi memastikan mereka berkelayakan, berpengalaman, dan mampu mengembangkan jenama di pasaran tempatan." -P4

"Proses pemilihan francaisi melibatkan penilaian kewangan, pemahaman pasaran, serta komitmen jangka panjang bagi memastikan kejayaan francais di peringkat antarabangsa."-P5

Francaisor perlu menilai pemahaman dan kesesuaian bakal francaisi terhadap konsep serta struktur francais, termasuk komitmen jangka panjang. Proses pemilihan melibatkan penilaian dokumen, sesi perbincangan dan analisis kesesuaian. Hanya calon yang layak dan komited dipilih bagi memastikan pengembangan jenama lebih stabil dan berdaya saing.

Penyediaan kontrak perjanjian Selepas pemilihan francaisi dibuat, proses penyediaan dokumen kontrak perjanjian perlu dilakukan bagi menetapkan hak dan tanggungjawab kedua-dua pihak. Kontrak ini merangkumi butiran penting seperti bayaran yuran francais, kadar royalti, tempoh perjanjian, dan syarat pembaharuan lesen. Selain itu, kontrak juga menetapkan standard operasi dan garis panduan yang mesti dipatuhi oleh francaisi bagi memastikan kualiti perkhidmatan dan imej jenama kekal konsisten di pasaran antarabangsa. Dokumen ini perlu disediakan dengan teliti bagi mengelakkan sebarang pertikaian atau ketidakjelasan yang boleh menjejaskan hubungan perniagaan di kemudian hari.

"Kontrak francais yang jelas dan terperinci memastikan hak serta tanggungjawab kedua-dua pihak dipenuhi, sekali gus mengekalkan kualiti jenama di pasaran antarabangsa."- P6

"Khidmat pakar undang-undang diperlukan bagi memastikan kontrak francais mematuhi peraturan tempatan tanpa menjejaskan kepentingan francaisor."-P11

"Kontrak yang kukuh melindungi hak harta intelek, memastikan kelangsungan jenama, dan mengawal operasi francais di peringkat antarabangsa dengan lebih berkesan."-12

Bagi memastikan kontrak mematuhi keperluan perundangan negara sasaran, francaisor perlu mendapatkan khidmat pakar undang-undang yang berpengalaman dalam francais antarabangsa. Setiap negara mempunyai peraturan dan syarat berbeza berkaitan kontrak francais, justeru dokumen perlu disesuaikan dengan peraturan tempatan tanpa mengabaikan kepentingan francaisor. Dengan kontrak yang kukuh dan jelas, francaisor dapat melindungi hak harta intelek, memastikan kelangsungan jenama, serta mengawal aspek operasi perniagaan di luar negara secara lebih efektif.

Sokongan Kerajaan Kerajaan Malaysia memainkan peranan penting dalam membantu francaisor mengembangkan jenama mereka ke peringkat antarabangsa melalui pelbagai bentuk sokongan. Agensi seperti Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE), Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (KUSKOP), serta Persatuan Francais Malaysia (MFA) menyediakan inisiatif bagi membantu francaisor menembusi pasaran global. Bantuan ini merangkumi dana pembiayaan, geran penyelidikan pasaran, serta program pembangunan francais antarabangsa yang memberi panduan kepada francaisor dalam menguruskan pengembangan perniagaan mereka di luar negara. Selain itu, pelbagai program latihan dan bimbingan turut disediakan untuk memastikan francaisor mempunyai pengetahuan dan strategi yang kukuh dalam menghadapi persaingan global.

"Sokongan kerajaan melalui pembiayaan, geran penyelidikan, dan program pembangunan membantu francaisor Malaysia menembusi pasaran antarabangsa."-P8

Selain sokongan kewangan, kerajaan dan agensi berkaitan menganjurkan misi perdagangan, pameran dan sesi padanan perniagaan bagi membantu francaisor menjalin hubungan dengan pelabur dan bakal francaisi. KUSKOP memperkukuh ekosistem francais melalui pelbagai insentif, manakala MFA menyokong jaringan perniagaan dan pematuhan piawaian. Sokongan ini membantu meningkatkan daya saing francaisor Malaysia di pasaran global.

"Sokongan kerajaan memberi keyakinan kepada kami sebagai francaisor untuk menarik minat francaisi dan pelabur asing dalam pengembangan jenama ke peringkat antarabangsa."-P9

PROSES PENGEMBANGAN

Persediaan Outlet Selepas proses pra-pengembangan selesai dan perjanjian francais diputuskan, langkah seterusnya ialah persediaan outlet yang melibatkan pemilihan lokasi strategik, reka bentuk premis dan pematuhan spesifikasi jenama. Faktor seperti kepadatan penduduk, trafik pelanggan, sasaran pasaran dan kos sewa perlu dipertimbangkan. Francaisor juga perlu memberi panduan susun atur, peralatan dan penjenamaan bagi memastikan keseragaman imej global.

"Pemilihan lokasi strategik dan pematuhan terhadap spesifikasi jenama memastikan keseragaman pengalaman pelanggan serta kejayaan operasi francais di luar negara."-P8

"Kerjasama dengan pembekal tempatan dan pengujian sistem operasi sebelum pembukaan rasmi membantu memastikan kelancaran perniagaan sejak hari pertama."-P9

Selain aspek fizikal, persediaan operasi juga perlu diberi perhatian bagi memastikan perniagaan dapat berjalan dengan lancar sejak hari pertama. Francaisor perlu bekerjasama dengan pembekal tempatan bagi mendapatkan bahan mentah, peralatan, dan perkhidmatan yang diperlukan agar kualiti produk dan perkhidmatan menepati piawaian jenama. Pengujian sistem operasi seperti perisian jualan, kawalan inventori, dan kecekapan proses perkhidmatan perlu dilakukan sebelum pembukaan rasmi. Selain itu, pemasaran pra-pembukaan seperti kempen promosi, iklan tempatan, dan media sosial juga perlu dirancang dengan baik bagi menarik perhatian pelanggan sebelum outlet mula beroperasi. Dengan persediaan yang menyeluruh dari segi lokasi, operasi dan pemasaran, francaisor dapat meningkatkan kebarangkalian kejayaan francais mereka di pasaran antarabangsa.

Latihan dan Pembangunan Latihan dan pembangunan merupakan elemen penting dalam memastikan kejayaan pengembangan francais Malaysia ke peringkat antarabangsa. Francaisor bertanggungjawab menyediakan latihan menyeluruh kepada francaisi dan kakitangan mereka bagi memastikan mereka memahami operasi perniagaan, prosedur standard, serta nilai jenama. Program latihan ini merangkumi aspek pengurusan perniagaan, penyediaan produk atau perkhidmatan, perkhidmatan pelanggan, serta kawalan kualiti. Latihan boleh dilakukan dalam bentuk teori, simulasi perniagaan, atau latihan praktikal di outlet sedia ada sebelum francaisi memulakan operasi. Dengan bimbingan yang sistematik, francaisi akan lebih bersedia untuk menjalankan perniagaan mengikut garis panduan yang telah ditetapkan oleh francaisor.

"Latihan menyeluruh memastikan francaisi memahami operasi perniagaan, standard jenama, dan perkhidmatan pelanggan sebelum memulakan operasi."-P2

"Program pembangunan berterusan melalui pemantauan, seminar, dan latihan dalam talian membantu francaisi mengekalkan prestasi dan kualiti jenama"-P13

Francaisor juga perlu menyediakan latihan berterusan melalui pemantauan, lawatan sokongan dan seminar bagi memastikan prestasi francaisi kekal tinggi. Platform e-pembelajaran juga boleh digunakan untuk akses latihan yang fleksibel. Pendekatan ini membantu mengekalkan kualiti jenama dan meningkatkan daya saing di pasaran antarabangsa.

Pembukaan Rasmi Perasmian rasmi merupakan langkah penting dalam pengembangan francais Malaysia ke pasaran antarabangsa kerana ia menandakan pelancaran rasmi operasi francais di negara baharu. Perasmian ini bukan sekadar simbolik, tetapi juga merupakan strategi pemasaran yang dapat menarik perhatian pelanggan, media, dan pihak berkepentingan terhadap kehadiran jenama di pasaran tersebut. Majlis perasmian biasanya dirancang dengan teliti bagi memastikan publisiti yang maksimum, termasuk jemputan kepada pelanggan sasaran, pemimpin industri, dan wakil kerajaan tempatan. Selain itu, francaisor dan francaisi boleh bekerjasama untuk menyediakan promosi khas sempena pembukaan bagi menarik lebih ramai pelanggan dan memperkenalkan produk atau perkhidmatan kepada pasaran baharu.

"Perasmian rasmi bukan sekadar simbolik, tetapi strategi pemasaran penting untuk menarik perhatian pelanggan, media, dan pihak berkepentingan di pasaran baharu." -P1

"Acara pelancaran memberi peluang kepada francaisor untuk memperkenalkan jenama, menjalin hubungan strategik, dan meningkatkan kesedaran dalam komuniti tempatan."-P11

"Dengan perancangan yang teliti, perasmian rasmi dapat memperkukuhkan visibiliti jenama serta menyumbang kepada kejayaan jangka panjang francais di peringkat antarabangsa."-P6

Selain sebagai acara pelancaran, perasmian rasmi juga berfungsi sebagai platform untuk memperkenalkan jenama kepada komuniti tempatan serta menjalin hubungan dengan rakan strategik. Aktiviti seperti demonstrasi produk, sesi pengenalan jenama, serta promosi khas boleh meningkatkan kesedaran jenama dan membina hubungan baik dengan pelanggan baharu. Francaisor boleh menggunakan kesempatan ini untuk menilai respons awal pasaran dan membuat sebarang penyesuaian dalam strategi pemasaran atau operasi jika diperlukan. Dengan perancangan yang baik, perasmian rasmi bukan sahaja dapat meningkatkan kebolehlihatan (*visibility*) jenama tetapi juga memberi kesan positif terhadap kejayaan jangka panjang francais di pasaran antarabangsa.

PROSES PASCA-PENGEMBANGAN

Penilaian Prestasi dan Perkembangan Selepas francais berjaya dilancarkan di pasaran antarabangsa, proses penilaian prestasi dan perkembangan menjadi langkah penting dalam memastikan kejayaan jangka panjang perniagaan.

Francaisor perlu menjalankan pemantauan berkala terhadap operasi francaisi untuk menilai pencapaian berdasarkan prestasi kewangan, jualan, kepuasan pelanggan, dan pematuhan terhadap piawaian jenama. Penilaian ini boleh dilakukan melalui laporan prestasi bulanan, audit operasi, serta maklum balas daripada pelanggan dan kakitangan. Dengan data yang diperoleh, francaisor dapat mengenal pasti cabaran yang dihadapi oleh francaisi serta peluang penambahbaikan bagi meningkatkan daya saing jenama di pasaran tersebut.

"Penilaian prestasi berkala memastikan francaisor dapat memantau pencapaian kewangan, jualan, dan pematuhan francaisi terhadap piawaian jenama."-P3

"Analisis data prestasi membantu francaisor mengenal pasti cabaran serta peluang penambahbaikan bagi meningkatkan daya saing jenama di pasaran antarabangsa."-P10

Selain menilai prestasi semasa, proses ini membantu merancang strategi jangka panjang. Francaisor boleh mengenal pasti peluang pengembangan, penyesuaian produk atau pengukuhan pemasaran, serta membandingkan prestasi antara negara untuk amalan terbaik. Penilaian berkala memastikan francaisi berkembang selaras dengan perancangan dan mengekalkan standard operasi yang tinggi.

Sokongan dan Bimbingan Sokongan dan bimbingan berterusan penting bagi memastikan kejayaan francaisi di pasaran antarabangsa. Francaisor perlu menyediakan bantuan dalam operasi, pemasaran, latihan dan penyesuaian pasaran. Komunikasi konsisten, lawatan berkala dan perbincangan bersama pasukan tempatan membantu menyelesaikan isu serta memastikan pematuhan piawaian jenama.

"Sokongan dan bimbingan berterusan memastikan francaisi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan pasaran serta mengekalkan standard jenama."-P4

"Komunikasi yang konsisten dan lawatan berkala membantu francaisor menyelesaikan cabaran serta mengekalkan hubungan kerja yang baik dengan francaisi."-P12

"Platform sokongan seperti latihan dalam talian dan bengkel pembangunan membantu francaisi meningkatkan kecekapan operasi serta daya saing di peringkat antarabangsa."-P5

Selain itu, francaisor boleh menyediakan platform sokongan seperti pusat khidmat pelanggan, sistem latihan dalam talian, atau kumpulan sokongan bagi membolehkan francaisi berkongsi cabaran dan pengalaman sesama mereka. Inisiatif seperti bengkel pembangunan, mesyuarat tahunan, serta kempen pemasaran bersama juga dapat membantu francaisi meningkatkan kecekapan operasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam industri. Dengan sokongan yang berterusan, francaisi akan lebih yakin dalam menguruskan perniagaan mereka, sekali gus memastikan kejayaan jenama francais di peringkat antarabangsa kekal kukuh dan berdaya saing.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pada peringkat pra-pengembangan, kajian pasaran penting untuk menentukan negara sasaran, memahami pelanggan, menilai pesaing dan mengenal pasti risiko. Penilaian terhadap demografi, pembekal, peraturan dan lokasi diperlukan kerana perbezaan bahasa, budaya serta tingkah laku pengguna boleh menyebabkan konsep francais yang berjaya di Malaysia tidak semestinya sesuai di negara lain (Eze et al. 2015; Alizadeh et al. 2011; Balbontin & Hensher 2021). Kajian pasaran turut membantu francaisor memilih kawasan yang sesuai untuk pengembangan melalui francais induk (Sinh My et al. 2024). Berdasarkan Teori Kekurangan Sumber, langkah ini berlaku kerana francaisor Malaysia tidak memiliki sepenuhnya pengetahuan khusus mengenai pasaran asing. Maklumat pasaran menjadi sumber strategik yang mengurangkan ketidakpastian dan mengelakkan penggunaan modal pada pasaran yang kurang berpotensi.

Pemilihan lokasi, pematuhan undang-undang dan pencarian rakan kongsi turut menjadi keutamaan pada peringkat prapembangunan. Lokasi dipengaruhi oleh kadar sewaan, keadaan ekonomi dan kemampuan francaisi induk mengurus operasi (Balbontin & Hensher 2021), manakala jarak geografi, budaya, kestabilan politik dan penguatkuasaan kontrak meningkatkan kerumitan pemilihan pasaran (Baena & Cerviño 2014). Francaisi induk diperlukan kerana mereka mempunyai modal, pengetahuan tempatan dan hubungan dengan pemilik premis serta pihak berkepentingan, sekali gus meningkatkan kecekapan kos (Manna et al. 2011). Francaisor juga memerlukan kepakaran undang-undang (Binh 2012), pameran dan misi perdagangan (Abd Hamid & Baharum 2003; Grünhagen et al. 2017; Situma 2012), serta pemeriksaan latar belakang bakal francaisi induk (Doherty 2009; Hsu & Chen 2008). Sokongan kerajaan menjadi dominan kerana francaisor sukar memperoleh pembiayaan, legitimasi dan jaringan antarabangsa secara bersendirian. Bantuan kewangan dan misi perdagangan kerajaan mengisi jurang sumber serta menyediakan akses yang lebih dipercayai kepada rakan kongsi asing (Hanafiah & Abd Aziz 2023; Abd Aziz et al. 2020).

Pada peringkat pengembangan, penyediaan outlet dan latihan dijalankan secara serentak bagi memastikan francaisi induk memahami prosedur operasi dan format perniagaan sebelum memulakan operasi (Calderon-Monge et al. 2017). Garis panduan yang jelas diperlukan kerana pengetahuan mengenai jenama dan operasi tidak dapat dipindahkan hanya melalui dokumen atau perjanjian francais (Asgharian et al. 2013; Hsu et al. 2017; Rocha et al. 2022). Oleh itu, latihan lapangan, seminar dalam talian dan mesyuarat maya digunakan untuk mengurangkan perbezaan kemahiran, budaya kerja dan amalan pengurusan antara negara (Li 2022; Lucia-Palacios et al. 2014; Sao Joao et al. 2019). Latihan, manual operasi dan program pengurusan turut memastikan kualiti jenama dapat dikekalkan (Beshel 2001; Boone & Kurtz 2010). Teori Kekurangan Sumber menjelaskan bahawa francaisor menyumbang jenama, sistem dan kepakaran, manakala francaisi induk menyediakan modal, pekerja, pembekal dan pengetahuan tempatan. Penggabungan sumber tersebut membolehkan outlet dibangunkan tanpa memerlukan francaisor memiliki semua sumber di negara sasaran (Abd Aziz et al. 2022).

Pada peringkat pasca-pengembangan, pemantauan prestasi, latihan dan sokongan berterusan menjadi semakin penting (Doherty 2007). Francaisor bergantung kepada francaisi induk untuk melaksanakan operasi di negara sasaran (Rubin 1978), tetapi jarak geografi menyebabkan pemantauan setiap outlet sukar dilakukan secara langsung (Cliquet & Pénard 2012). Sokongan pasca-pengembangan menjadi dominan kerana kekurangan sumber tidak berakhir selepas outlet dibuka, sebaliknya berubah kepada kekurangan maklumat operasi, keupayaan penyesuaian pasaran dan kawalan kualiti. Perbezaan selera pengguna, budaya kerja dan persekitaran perniagaan juga memerlukan penyesuaian berterusan yang mungkin menjejaskan identiti jenama jika tidak dipantau. Oleh itu, latihan berkala, analisis prestasi dan penempatan wakil francaisor diperlukan untuk membimbing francaisi induk serta mengekalkan standard operasi (Brookes 2014; Lanchimba et al. 2024).

Secara keseluruhannya, Teori Kekurangan Sumber bukan sahaja menerangkan kekurangan yang dihadapi oleh francaisor, tetapi juga menjelaskan mengapa mereka memilih francais induk, mendapatkan bantuan kerajaan dan menyediakan sokongan berterusan (Cherchem et al. 2026). Pada peringkat pra-pengembangan, kekurangan utama melibatkan pengetahuan, modal dan jaringan; pada peringkat pengembangan, kekurangan tertumpu kepada tenaga kerja, kemahiran dan sumber operasi; manakala pada peringkat pasca-pengembangan, kekurangan berubah kepada pemantauan, maklumat dan kawalan kualiti (Chang et al. 2026). Dapatan ini memperluas Teori Kekurangan Sumber dengan menunjukkan bahawa kekurangan sumber bersifat dinamik dan berubah mengikut peringkat (Xiao et al. 2026). Kejayaan pengembangan antarabangsa bergantung pada keupayaan francaisor, francaisi induk dan kerajaan menggabungkan sumber yang saling melengkapi tanpa mewujudkan kebergantungan berlebihan kepada mana-mana pihak.

SUMBANGAN TEORI DAN PENGURUSAN

Dari sudut akademik, kajian ini menyumbang kepada pembangunan model pengembangan antarabangsa francaisor Malaysia yang merangkumi tiga peringkat, iaitu pra-pengembangan, pengembangan dan pasca-pengembangan. Model ini memperluas Teori Kekurangan Sumber dengan menunjukkan bahawa kekurangan sumber berubah mengikut peringkat. Francaisor memerlukan pengetahuan pasaran, pembiayaan dan jaringan pada peringkat pra-pengembangan; tenaga kerja, latihan dan sumber operasi pada peringkat pengembangan; serta pemantauan, sokongan dan kawalan kualiti pada peringkat pasca-pengembangan. Oleh itu, kekurangan sumber bukan bersifat tetap, tetapi perlu diurus secara berperingkat sepanjang proses pengembangan.

Model Uppsala menekankan pengembangan antarabangsa secara beransur-ansur melalui pembelajaran berdasarkan pengalaman dan peningkatan komitmen terhadap pasaran asing (Johanson & Vahlne 1977, 2009). Berbeza dengan Model Uppsala, model kajian ini menjelaskan proses khusus pengembangan francais melalui tiga peringkat serta perubahan kekurangan sumber pada setiap peringkat. Model ini turut mengetengahkan peranan francaisor, francaisi induk dan kerajaan dalam melengkapkan sumber yang diperlukan. Keunikannya terletak pada penjelasan mengenai sokongan pasca-pengembangan, sedangkan Model Uppsala lebih menumpukan pembelajaran dan peningkatan komitmen pasaran. Oleh itu, model ini memberikan penjelasan yang lebih khusus terhadap proses pengembangan antarabangsa francaisor Malaysia.

Dari sudut pengurusan, agensi sokongan seperti KUSKOP dicadangkan untuk membangunkan Kerangka Pengantarabangsaan Francais Nasional yang mengandungi penilaian kesediaan francaisor, garis panduan tiga peringkat pengembangan, bentuk bantuan dan petunjuk prestasi bagi setiap peringkat. MATRADE pula perlu menyediakan maklumat pasaran khusus mengikut negara yang merangkumi permintaan pengguna, budaya, persaingan, peraturan francais, kos lokasi dan senarai bakal rakan kongsi. Maklumat tersebut boleh disediakan melalui pangkalan data digital, taklimat negara sasaran dan khidmat nasihat sebelum francaisor membuat keputusan kemasukan pasaran. Sementara itu, Persatuan Francais Malaysia perlu membangunkan platform padanan antara francaisor Malaysia dengan bakal francaisi induk yang telah melalui semakan latar belakang dan kewangan. Persatuan Francais Malaysia juga boleh menyediakan garis panduan pengembangan, templat usaha wajar, latihan dan program bimbingan bersama francaisor berpengalaman. Francaisor pula perlu menjalankan audit sumber sebelum memasuki pasaran, menetapkan petunjuk prestasi francaisi induk dan melaksanakan pemantauan pasca-pengembangan secara berkala. Dalam konteks akademik, model ini boleh diuji melalui kajian longitudinal, sektor francais yang berbeza dan perbandingan antara negara bagi menilai kebolehgunaan serta memperkukuh penjelasan Teori Kekurangan Sumber.

KESIMPULAN DAN HALA TUJU PENYELIDIKAN MASA DEPAN

Sumbangan utama kajian ini ialah pembangunan Model Proses Pengembangan Antarabangsa Francais Malaysia secara induktif. Model ini dibangunkan berdasarkan bukti empirikal dan pengalaman sebenar pihak yang terlibat dalam pengembangan francais Malaysia, bukannya dengan mengaplikasikan model sedia ada secara langsung. Pendekatan ini membolehkan peringkat, strategi, keputusan, cabaran dan faktor kejayaan dikenal pasti serta dihubungkan secara sistematik berdasarkan konteks Malaysia. Oleh yang demikian, kajian ini meneroka proses pengembangan syarikat francais Malaysia ke pasaran antarabangsa bagi memahami strategi, cabaran dan faktor kejayaan yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk memasuki, bertahan dan berkembang dalam pasaran global. Model yang dibangunkan diharapkan dapat memperluas literatur pengantarabangsaan francais, menjadi panduan kepada francaisor tempatan serta membantu kementerian dan agensi berkaitan merangka dasar dan program sokongan yang lebih berkesan.

Berdasarkan dapatan dan perbincangan kajian ini, beberapa cadangan dikemukakan bagi penyelidikan masa depan. Kajian ini bersifat eksploratif dan menggunakan pendekatan Teori Asas untuk memahami pengalaman francaisor Malaysia dalam mengembangkan perniagaan ke pasaran antarabangsa. Sehubungan itu, penyelidikan selanjutnya boleh memperincikan skop kajian dengan memberikan tumpuan kepada jenis perniagaan, sektor industri, pasaran antarabangsa sasaran atau tempoh operasi francais tertentu. Tumpuan sedemikian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses pengembangan antarabangsa dalam konteks francais yang berbeza. Dari segi penyertaan kajian, penyelidikan masa depan boleh melibatkan lebih ramai francaisor dari seluruh Malaysia bagi memperoleh pengalaman dan perspektif yang lebih pelbagai. Skop peserta juga boleh diperluas dengan melibatkan francaisi induk yang turut memainkan peranan penting dalam pengembangan dan pengurusan perniagaan francais di pasaran antarabangsa. Penerokaan pengalaman kedua-dua pihak ini dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang proses pengembangan tersebut, khususnya dari segi hubungan kerjasama, cabaran pelaksanaan dan penyesuaian dalam pasaran sasaran. Dari sudut metodologi, penyelidikan selanjutnya boleh mempelbagaikan kaedah pengumpulan data melalui perbincangan kumpulan fokus dan pemerhatian. Penggunaan kaedah ini dapat memperkayakan dapatan serta membolehkan fenomena yang dikaji diteliti daripada sudut yang berbeza. Walaupun objektif kajian ini telah dicapai melalui pendekatan Teori Asas, penyelidikan masa depan boleh menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara konstruk dalam model yang dibangunkan. Pengujian model dalam sektor francais dan pasaran antarabangsa yang berbeza juga dapat membantu menilai kebolehgunaannya dalam konteks yang lebih luas.

PENGHARGAAN

Kajian ini dibiayai melalui Geran RDU252425/UIC250842 di bawah Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

RUJUKAN

Abaah, T. & Ti-enkawol Nachinab, G. 2026. Patient education involving children and their parents or caregivers: A qualitative study among nurses in Northern Ghana. *BMC Medical Education* 26.

Abd Aziz, N.A., Hanafiah, M.H., Abd Hamid, H. & Mat Isa, R. 2020. The barriers of international franchise expansion: A study on Malaysian education and learning centre franchisors. *Systematic Reviews in Pharmacy* 11(5): 888–895.

Abd Aziz, N.A., Hanafiah, M.H. & Abd Latif, M.N. 2020. Supply chain management in franchising literature review: Synthesis of conclusions. *LogForum* 16(4): 521–534.

Abd Aziz, N.A., Ramdan, M.R., Abdul Aziz, K., Hasbollah, H.R., Abd Aziz, N.N., Nik Hussin, N.S. & Muhamad Hasan, M.Z. 2023. Franchising for global distribution: A systematic review. *Journal of Distribution Science* 21(10): 39–49.

Abd Aziz, N.A., Hizam-Hanafiah, M., Ramdan, M.R., Abd Latif, M.N., Abd Aziz, N.A. & Zainol, Z. 2022. Barriers of supply chain management in international market for Malaysian food and beverage franchisors. *Jurnal Pengurusan* 65: 97–107.

Abd Aziz, N.A., Hanafiah, M.H., Muhamad Tamyez, P.F., Ramdan, M.R. & Sabaran, N.N.H. 2024. Understanding technology adoption practices among Malaysian home-grown food and beverage franchisors to foster business growth. *Jurnal Pengurusan* 72: 1-16.

Alizadeh, M., Arabiun, A. & Fakhimi, R.S. 2011. Principal business location decision factors in science and technology parks. In *Proceedings of the 15th ASPA Conference and IASP Asian Divisions Conference.*

Alon, I., Apriliyanti, I.D. & Parodi, M.C.H. 2021. *A systematic review of international franchising. Multinational Business Review* 29(1): 43–69.

Ames, H., Glenton, C. & Lewin, S. 2019. Purposive sampling in a qualitative evidence synthesis: A worked example from a synthesis on parental perceptions of vaccination communication. *BMC Medical Research Methodology* 19.

Aniebonam, E.E. 2025. Product brand promotion strategy of McDonald's and Starbucks in the Vietnam market. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies* 5(1): 1031–1038.

Asgharian, E., Dadfar, H. & Brege, S. 2013. Franchisees' activities as entrepreneurship. In *WEI International Academic Conference Proceedings.*

Baena, V. & Cervino, J. 2014. International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review* 15(1): 13–43.
Balbontin, C. & Hensher, D.A. 2021. Understanding business location decision-making for transport planning: An investigation of the role of process rules in identifying influences on firm location. *Journal of Transport Geography* 91.
Baxter, P. & Jack, S. 2008. Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report* 13(4): 544–559.
Berbel-Pineda, J.M. & Ramírez-Hurtado, J.M. 2012. Issues about the internationalization strategy of the hotel industry by means of franchising. *International Journal of Business and Social Science* 3(6): 284–290.
Bernama. 2023. *Nilai jualan industri francais negara berjumlah RM26 bilion, yang terbesar setakat ini.* Bernama.com.
Beshel, B. 2001. *An Introduction to Franchising*. International Franchise Association Educational Foundation.
Binh, N.B. 2012. *The role and influence of Vietnam's franchise law on the development of franchising: A multiple case study.* Doctoral dissertation, University of New South Wales.
Boone, L.E. & Kurtz, D.L. 2010. *Contemporary Business*. 13th edition. John Wiley & Sons.
Brookes, M. 2014. The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management* 36: 52–62.
Bui, T.T.H., Jambulingam, M. & Amin, M. 2022. A literature review of franchisee performance: Insights for further research. *Cogent Business & Management* 9(1).
Calderón-Monge, E., Pastor-Sanz, I. & Huerta-Zavala, P. 2017. Economic sustainability in franchising: A model to predict franchisor success or failure. *Sustainability* 9(8).
Cascio, W.F. & Montealegre, R. 2016. How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3: 349–375.
Chang, W.-C., Ryu, G.-H. & Kim, S.-J. 2026. Success strategies for Korean franchises' international market entry: Focusing on localization strategies. *The International Journal of Internet, Broadcasting and Communication* 18(2): 187–194.
Charmaz, K. 2014. *Constructing Grounded Theory.* 2nd edition. SAGE Publications.
Charmaz, K. 2017. The power of constructivist grounded theory for critical inquiry. *Qualitative Inquiry* 23(1): 34–45.
Cherchem, N., Clark, D. & Wales, W. 2026. The path to SME global performance: Entrepreneurial self-efficacy, perceived institutional support, and international entrepreneurial orientation. *Journal of World Business* 61(4).
Cliquet, G. & Penard, T. 2012. Plural form franchise networks: A test of Bradach's model. *Journal of Retailing and Consumer Services* 19(1): 159–167.
Dant, R.P. & Kaufmann, P.J. 2003. Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing* 79(2): 63–75.
Davoudi, N., Dehghan Nayeri, N., Raiesifar, A., Poortaghi, S. & Ahmadian, S. 2017. Issues of theoretical sampling: A narrative review. *Nursing and Midwifery Studies* 6(2).
Doherty, A.M. 2007. The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management* 18(2): 184–205.
Doherty, A.M. 2009. Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research* 62(5): 528–534.
Eze, F.J., Odigbo, B.E. & Ufot, J.A. 2015. The correlation between business location and consumers' patronage: Implications for business policy decisions. *British Journal of Economics, Management & Trade* 8(4): 294–304.
Frazer, L., Merrilees, B. & Bodey, K. 2007. Franchisors do their homework before entering international markets: Experiences from the Australian franchising sector. *International Entrepreneurship and Management Journal* 3(4): 437–452.
Friese, S. 2019. *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti.* 3rd edition. SAGE Publications.
Grunhagen, M., Zheng, X. & Wang, J.J. 2017. When the music stops playing: Post-litigation relationship dissolution in franchising. *Journal of Retailing* 93(2): 138–153.
Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. 2006. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods* 18(1): 59–82.
Halim, N.F., Abdul Aziz, Z., Othman, N.H. & Abd Aziz, N.A. 2024. The impact of franchisor support on franchisee survival. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs* 6(22): 144–163.
Hanafiah, M.H. 2019. Memperkasa francais negara. Berita Harian, 22 April.
Hanafiah, M.H. & Abd Aziz, N.A. 2023. Persamaan latar belakang dan perbezaan prestasi perniagaan dalam kalangan francaisi milik keluarga dan bukan milik keluarga di Malaysia. *Kajian Malaysia* 41(2): 247–266.
Hanafiah, M.H., Abdul Ghani, M.F., Mat Isa, R. & Abd Hamid, H. 2023. Critical success factors of franchising firms: A study on franchisors and franchisees. *Administrative Sciences* 13(1).
Hoffman, R.C., Munemo, J. & Watson, S. 2016. International franchise expansion: The role of institutions and transaction costs. *Journal of International Management* 22(2): 101–114.
Hsieh, H.-C., Nguyen, X.-H., Wang, T.-C. & Lee, J.-Y. 2020. Prediction of knowledge management for the success of franchise hospitality in a post-pandemic economy. *Sustainability* 12(20).

Hsu, P.-F. & Chen, B.-Y. 2008. Integrated analytic hierarchy process and entropy to develop a durable goods chain store franchisee selection model. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 20(1): 44–54.
Hsu, L., Kaufmann, P. & Srinivasan, S. 2017. How do franchise ownership structure and strategic investment emphasis influence stock returns and risks? *Journal of Retailing* 93(3): 350–368.
Ignatius, C. 2022. *EFDP: Connecting Local Franchises with International Markets.* Business Today.
Isniah, S., Purba, H.H. & Debora, F. 2020. Plan-do-check-action (PDCA) method: Literature review and research issues. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri* 4(1): 72–81.
Iyer, G., Javalgi, R.R.G., Radulovich, L. & Grewal, D. 2015. Franchise expansion into international markets: The role of entrepreneurial orientation and knowledge resources. In *Cultural Perspectives in a Global Marketplace*. 120–121. Springer.
Jell-Ojobor, M., Alon, I. & Windsperger, J. 2022. The choice of master international franchising: A modified transaction cost model. *International Business Review* 31(2).
Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1): 23–32.
Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411–1431.
Khaleeda, N. 2025. PIFF 2025: Pacu industri francais dan kopi di Malaysia sejak 2004. *Astro Awani*. 8 January.
Lanchimba, C., Porras, H., Salazar, Y. & Windsperger, J. 2024. Franchising and country development: Evidence from 49 countries. *International Journal of Emerging Markets* 19(1): 7–32.
Li, L. 2024. Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers* 26(5): 1697–1712.
Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Madanoglu, M. & Alon, I. 2014. Franchising and value signaling. *Journal of Services Marketing* 28(2): 105–115.
Ma, Y., Wang, X. & Zhao, S. 2022. Comparative analysis of chain business models in the catering industry: Evidence from McDonald's and Starbucks. In *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development 656*. 1104–1110. Atlantis Press.
Malaysian Franchise Association. 2018. *Franchising in Malaysia*. http://mfa.org.my/fim2018/?page_id=2493
Manna, D.R., Smith, A.D. & Synowka, D.P. 2006. Exploring agency theory implications with franchising. *Journal of Business & Economics Research* 4(4): 21–28.
Manzor, Z. 2021. Kerajaan komited pulihkan industri francais. *Kosmo.*
Maruyama, M. & Yamashita, Y. 2014. Revenue versus incentive: Theory and empirical analysis of franchise royalties. *Journal of the Japanese and International Economies* 34: 154–161.
Mohamad, N.A. 2024. *MFA to Drive Malaysia's Franchise Growth at AFC and FIM 2025*. Malaysian Franchise Association, 12 December.
Mutumba, A., Masese, A.W. & Sabano, S.O. 2016. Mutual franchise success as a result of strategic staffing fit in mobile telecom business: The moderating effects of complementary resources. *International Journal of Business and Social Science* 7(2): 66–75.
Othman, N.H., Abd Aziz, N.A., Hasbollah, H.R., Abdul Aziz, Z., Mohd Yaziz, N.A., Hanafiah, M.H. & Halim, N.F. 2023. Franchise industry: A systematic review of business survival. *Remittances Review* 8(4): 3818–3831.
Othman, T. 2019. *Analisis Data Kualitatif dengan ATLAS.ti 8: Penerangan Lengkap Langkah demi Langkah*. Panda, S., Thapa, S., Paswan, A.K. & Mishra, S.P. 2023. *Franchising: A signaling perspective. Journal of Business & Industrial Marketing* 38(4): 813–827.
Purba, M., Anggusti, M. & Nababan, R. 2025. Implications of franchise agreements for default by franchisees: Case study of Decision Number 1064K/PDT/2020. *Journal of Legal and Cultural Analytics* 4(1): 67–76.
Ramdan, M.R., Abdullah, N.L., Mat Isa, R. & Hanafiah, M.H. 2020. Meneroka faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan platform digital oleh perusahaan mikro dan kecil. *Jurnal Pengurusan* 59: 37–51.
Ramdan, M.R., Abdullah, N.L., Abd Aziz, N.A., Mohd Fuzi, N., Ong, S.Y.Y. & Ab. Wahab, N.Y. 2024. Implications of contextual ambidexterity and digital platform capability on SME performance: The role of absorptive capacity as a moderator. *Jurnal Pengurusan* 71: 1-17.
Ramdan, M.R., Abdullah, N.L., Abd Aziz, N.A., Mohd Wahid, S.D. & Che Leh, F. 2026. Model keusahawanan inklusif bagi usahawan OKU penglihatan di Malaysia: Analisis motivasi dan cabaran keusahawanan. *Jurnal Pengurusan* 76*:* 65–83.
Ramirez-Hurtado, J.M., Berbel-Pineda, J.M. & Palacios-Florencio, B. 2018. Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries. *PLOS ONE* 13(1).
Randall, A. 2021. Resource scarcity and sustainability-The shapes have shifted, but the stakes keep rising. *Sustainability* 13(10).
Rashid, S.M., Ghose, K. & Cohen, D.A. 2015. Brand identity: Introducing a renewed concept for coffee shops. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences* 1(1): 1056-1075.
Rocha, T.V., Bretas, V.P.G., Fonseca, M., Pizani, C.A. & Yojo, A.S. 2022. Crisis management in the Brazilian franchising sector during the COVID-19 pandemic. *Internext* 17(2): 225-242.

Rosado-Serrano, A. 2024. International franchising and political systems: A view and research agenda. *Newman Business Review* 10(2): 29-47.
Rubin, P.H. 1978. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *The Journal of Law and Economics* 21(1): 223-233.
Sabaran, N.N.H. & Abd Aziz, N.A. 2023. Technology adoption in franchising business: Understanding factors and challenges. *Journal of Technology and Operations Management* 18(2): 49-59.
Sabaran, N.N.H., Abd Aziz, N.A. & Nursal, A.T. 2025. Trust in franchising governance: Some insight. *Journal of Governance and Integrity* 8(2): 1112-1118.
Sanfelix, G.N. & Puig, F. 2018. New challenges in franchisor-franchisee relationships: An analysis from an agency theory perspective. *Cuadernos de Gestión* 18(1): 85-102.
Sao Joao, E.A., Spowart, J. & Taylor, A. 2019. Employee training contributes to service quality and therefore sustainability. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 8(2): 1-15.
Sinh My, N., Nguyen, L.T.V. & Pham, H.C. 2024. An integrated model of social media brand engagement: An empirical study of the Vietnamese luxury residential property market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 36(5): 1270-1295.
Situma, S.P. 2012. The effectiveness of trade shows and exhibitions as an organizational marketing tool: Analysis of selected companies in Mombasa. *International Journal of Business and Social Science* 3(22): 219-230.
Swillus, M., Hoda, R. & Zaidman, A. 2026. On the emergence of testing strategies: A socio-technical grounded theory. *Empirical Software Engineering* 31: 1-61.
Trivedi, P., Akhter, F., Khan, A., Shajrawi, A.A.I., Ratkovic, N. & Kausar, F.N. 2023. The role of technology in enhancing business processes. *Journal of Management and Educational Research Innovation* 1(1): 33-51.
Venkatesh, V. 2000. Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information Systems Research* 11(4): 342-365.
Wang, X., Kumar, V., Kumari, A. & Kuzmin, E. 2022. Impact of digital technology on supply chain efficiency in the manufacturing industry. In *Lecture Notes in Information Systems and Organisation* 54. 347-371. Springer.
Wang, Y., Wei, W., Xiao, H., Chen, M., Chen, T., Jiang, L., Song, X., Tian, M., Liu, M., Chen, Y. & Tang, J. 2026. The process and mechanism of help-seeking behavior among people living with HIV: A qualitative analysis based on grounded theory. *BMC Public Health* 26(923).
Watson, A., Backhaus, C., El Akremi, A., Mignonac, K. & Perrigot, R. 2024. Franchisee well-being: The roles of entrepreneurial identity, autonomy perceptions, and franchisor management practices. *Industrial Marketing Management* 123: 386-399.
Wright, O. & Winzar, H. 2014. Franchise system investment disclosure: Signaling value to prospective franchisees. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 26(3): 365-377.
Xiao, S., Park, B.I. & Khan, Z. 2026. Managing resource constraints through international networks: Capability development and incremental and radical innovation in emerging markets. *International Business Review* 35(2).
Yusof, N. 2022. *Nilai jualan syarikat francais RM14.6 bilion, naik 9.7%*. Malaysian Franchise Association.
Zare, M., Mahmoudi, R., Honarvar, A.R. & Abdipoor, S. 2021. Impact of digital marketing on customer experience: A case study in Iran. *Business Studies Journal* 13(6): 1-19.

Nurul Ashykin Abd Aziz (penulis koresponden)
Fakulti Pengurusan Industri
Universiti Malaysia Pahang Al- Sultan Abdullah
26300, Kuantan,Pahang, MALAYSIA.
E-Mel: ashykin@umpsa.edu.my

Mohd Hizam Hanafiah
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: mhhh@ukm.edu.my

Mohamad Rohieszan Ramdan
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjong Malim, Perak, MALAYSIA.
E-Mel: rohieszan@fpe.upsi.edu.my

Puteri Fadzline Muhamad Tamyez
Fakulti Pengurusan Industri
Universiti Malaysia Pahang Al- Sultan Abdullah
26300, Kuantan, Pahang, MALAYSIA.
E-Mel: fadzline@umpsa.edu.my

Hasif Rafidee Hasbollah
Fakulti Hospitaliti, Pelancongan dan Kesejahteraan
Universiti Malaysia Kelantan
Kampus Kota Karung Berkunci 36,
Pengkalan Chepa
16100 Kota Bharu, Kelantan, MALAYSIA.
E-Mel: rafidee@umk.edu.my