

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ มุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ชอร์ วัฒนธรรมองค์กร และคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ซีในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ไทย ดังนั้น การนำเสนอความรู้พื้นฐานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการวิจัยในครั้งนี้ จะถูกแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise Business)
2. คุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality)
3. ปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ชอร์ (Franchisor Supports)
4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
5. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Relevant Research Findings)

1. ธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise Business)

วิธีการแฟรนไชส์ (Franchising) นับได้ว่าเป็นการขยายธุรกิจค้าปลีกที่รวดเร็วที่สุดรูปแบบหนึ่ง ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาธุรกิจแฟรนไชส์สัญชาติยุโรปและอเมริกันนับพันต่างพากันขยายตลาดออกสู่ต่างประเทศ ตัวอย่าง เช่น ในภูมิภาคเอเชีย ปัจจุบันมีธุรกิจแฟรนไชส์ข้ามชาติในประเทศจีนมากกว่า 2,000 ธุรกิจ และคาดว่าจะอีก 5 ปีข้างหน้าจะมีการขยายตัวของธุรกิจแฟรนไชส์เหล่านี้อย่างรวดเร็ว ในประเทศเม็กซิโกมีแฟรนไชส์ต่างชาติถึง 780 ธุรกิจ มีสาขาแฟรนไชส์รวม 3,200 สาขา และแรงงานที่ถูกจ้างอีกกว่า 45,000 คน (US Commercial Service, 2008)

แฟรนไชส์มีความแตกต่างจากวิธีการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ (International Market Entry Modes) วิธีอื่นๆ ซึ่งธุรกิจแฟรนไชส์จะต้องพึ่งพาธุรกิจท้องถิ่นด้วยความร่วมมือระหว่างองค์กร วิธีการ แฟรนไชส์ทำให้การขยายตลาดเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากสามารถลดปัญหาในหลายๆ ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรม ภาษา เทคนิค กฎหมาย รวมถึงการจ้างงาน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับสากลวิวัฒน์ (Internationalization) (Abell, 1990: 5; Aydin and

Kacker, 1990) แต่เนื่องจากแฟรนไชส์ซอร์ได้ให้อิสระในการดำเนินธุรกิจค่อนข้างมากแก่แฟรนไชส์ซี ดังนั้น ปัญหาที่มักจะพบในการขยายธุรกิจในรูปแบบแฟรนไชส์ ได้แก่ ปัญหาของความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (Accountability) และการควบคุม (Control) (Go and Christensen, 1989)

ธุรกิจแฟรนไชส์มีวิวัฒนาการในต่างประเทศมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1850 แต่ธุรกิจแฟรนไชส์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในประเทศไทยได้ประมาณสองทศวรรษ มีแฟรนไชส์ต่างประเทศจำนวนมากเข้ามาสู่ตลาดของไทย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจทางด้านอาหารจานด่วนหรือธุรกิจสินค้าสะดวกซื้อ อาทิเช่น แมคโดนัลด์ พิชซ่าฮัท เซเว่นอีเลเวน แฟมิลีมาร์ท เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบัน ธุรกิจแฟรนไชส์ถือได้ว่าเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจมาก โดยเฉพาะผู้ที่ต้องการเป็นเจ้าของกิจการแต่ไม่ต้องการเสี่ยงทำธุรกิจเองจึงทำให้มีการซื้อขายแฟรนไชส์กันอย่างกว้างขวาง (พีระพงษ์ กิตติเวชโก คำวัฒน์, 17 ธันวาคม 2551)

ตั้งแต่ปี 2528 แฟรนไชส์กลายเป็นระบบธุรกิจที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มธุรกิจของคนไทย หลังจากปี 2535 ธุรกิจแฟรนไชส์ของไทยก็ลดจำนวนลงไป แทบจะไม่มีบริษัทที่เป็นแฟรนไชส์ของคนไทยหลงเหลืออยู่เลย แต่ยังคงมีธุรกิจที่เป็นแฟรนไชส์จากต่างประเทศเข้ามาในตลาดของไทยมากกว่า 80% เมื่อหน่วยงานรัฐได้เข้ามามีส่วนผลักดันระบบธุรกิจแฟรนไชส์ก็เริ่มพลิกฟื้นจำนวนแฟรนไชส์ซอร์ไทยเพิ่มขึ้น มีการเพิ่มจำนวนผู้ทำธุรกิจแฟรนไชส์สูงมากกว่า 400 กิจการ โดยมีการเติบโตต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในช่วงปี 2549-2550 การขยายตัวของธุรกิจแฟรนไชส์อยู่ในภาวะทรงตัวและหดตัว (พีระพงษ์ กิตติเวชโก คำวัฒน์, 17 ธันวาคม 2551)

ในปี 2551 มีผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย จำนวนรวมทั้งสิ้น 479 กิจการ โดยมีสัดส่วนของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย 450 กิจการ ธุรกิจแฟรนไชส์จากต่างประเทศ 29 ราย เห็นได้ว่าการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ที่มีผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยทั้งสิ้น 406 กิจการ เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 8 สำหรับมูลค่าตลาดรวมของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยปี 2551 มีทั้งสิ้นประมาณ 85,320 ล้านบาท จากจำนวนสาขาในระบบทั้งหมดไม่น้อยกว่า 37,357 สาขา เพิ่มขึ้นจากปี 2550 ที่มีจำนวนสาขา ในระบบประมาณ 22,000 สาขา เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 70 (กระทรวงพาณิชย์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2554)

สำหรับในปี 2552 อัตราการขยายตัวของจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์โดยภาพรวมลดลง แม้ว่าในช่วงปลายปีจะมีการปรับตัวสูงขึ้น โดยอัตราการหดตัวอยู่ที่ประมาณ 10% จำนวน

สาขาลดลง เหลืออยู่ที่ประมาณ 33,729 สาขา (จากเดิมที่มีสาขา 37,357) ทั้งนี้เป็นผลจากอัตราการขยายตัวเฉลี่ยของเศรษฐกิจที่ลดลงและปัจจัยลบทางการเมือง อย่างไรก็ตามแม้จำนวนสาขาลดลง แต่จำนวนผู้ลงทุนในฐานะแฟรนไชส์ซีมีการเติบโตที่เพิ่มขึ้นประมาณ 18.6% โดยมีมูลค่าตลาดรวมประมาณ 135,338 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 58.7 ของมูลค่าตลาดปี 2551 ซึ่งมีมูลค่าตลาดเพียง 85,320 บาท (กระทรวงพาณิชย์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2554)

ในปัจจุบันสถานการณ์ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย มีการปรับตัวและเริ่มมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้น ทางรัฐบาลได้มีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจแฟรนไชส์อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้แก่แฟรนไชส์ซอร์และนักลงทุนที่ต้องการเป็นแฟรนไชส์ซี การดำเนินกิจกรรมการหาผู้ทางตลาดใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเติบโตของธุรกิจแฟรนไชส์ถือเป็นดัชนีชี้วัดการเติบโตของระบบเศรษฐกิจไทยที่สำคัญอย่างหนึ่ง

1.1 นิยามของแฟรนไชส์ (Franchise Definition)

Felstead (1993: 58) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า แฟรนไชส์ (Franchise) ไว้ดังนี้ “ความสัมพันธ์ของธุรกิจที่แฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) ยินยอมให้แฟรนไชส์ซี (Franchisee) ใช้ตราสินค้า (Brand Name) สินค้า (Product) หรือ ระบบธุรกิจ (Business System) ในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและต่อเนื่องโดยมีการจ่ายค่าธรรมเนียมตอบแทน”

ธุรกิจแฟรนไชส์ คือ วิธีการหนึ่งในการขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจ โดยผ่านผู้ประกอบการอิสระที่เรียกว่า แฟรนไชส์ซี (Franchisee) ส่วนทางบริษัทให้สิทธิเครื่องหมายการค้า ซึ่งถ้ายังไม่ได้เป็นเจ้าของสิทธิถือว่าไม่ถูกต้อง ต้องไปจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า เพราะถ้าไม่มีเครื่องหมายการค้าจะไม่สามารถขายแฟรนไชส์ได้ รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญ หรือ Know How อาจจะเป็นวิธีการในการทำธุรกิจที่จะถ่ายทอดให้แฟรนไชส์ซี (Franchisee) ในรูปแบบของการทำ งานทั้งหมด เช่น ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการบริหารการตลาด เพื่อที่จะให้รูปแบบวิธีดำเนินธุรกิจในทุก ๆ สาขาให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน (พระพงษ์ กิตติเวชโก คำวัฒน์, 11 พฤษภาคม 2551)

ธุรกิจแฟรนไชส์ถือว่าเป็นรูปแบบทางธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถขยายธุรกิจและช่องทางในการจัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงรูปแบบหนึ่ง เป็นการขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายในลักษณะของสาขา โดยผ่านผู้ประกอบการอิสระที่เรียกว่า แฟรนไชส์ซี (Franchisee) ส่วนทางบริษัทที่ให้สิทธิเครื่องหมายการค้าจะเรียกว่า แฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือ มี Know How ในวิธีการทำธุรกิจนั้นๆ ซึ่งแฟรนไชส์ซอร์จะถ่ายทอดให้แก่แฟรนไชส์ซี (Franchisee) ในรูปแบบของการดำเนินงานทั้งระบบ เช่น ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการบริหารการตลาด เพื่อให้รูปแบบวิธีดำเนินธุรกิจในทุกสาขาให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน (พระพงษ์ กิตติเวชโกตาวัฒน์, 11 พฤษภาคม 2551)

โดยทั่วไปธุรกิจแฟรนไชส์ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

- มีผู้ซื้อและผู้ขายแฟรนไชส์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่าย ก็คือ แฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) และแฟรนไชส์ซี (Franchisee) ซึ่งมีการตกลงร่วมในการทำธุรกิจร่วมกัน ทั้งมีสัญญาและไม่มีสัญญา
- มีเครื่องหมายการค้า หรือบริการ มีการถ่ายทอดเทคโนโลยี รูปแบบ ระบบธุรกิจ และใช้เครื่องหมายการค้าเดียวกัน ระบบการจัดการธุรกิจอาจจะเป็นเครื่องมือ หรือสูตรที่คิดค้นขึ้นมาเองในการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยมีมาตรฐานอยู่ในตราสินค้า (Brand) เดียวกัน
- มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างน้อย 2 อย่าง คือ ค่าแรกเข้าในการใช้เครื่องหมายการค้า (Franchise Fee) และค่าตอบแทนผลการดำเนินการ (Royalty Fee)

1.2 ประเภทของแฟรนไชส์ (Types of Franchise)

การให้สิทธิของแฟรนไชส์นั้นสามารถจำแนกได้เป็นสามประเภทใหญ่ ตามลักษณะการทำธุรกิจ ดังนี้

1.2.1 Product or Brand Franchising เป็นระบบแฟรนไชส์ที่ให้สิทธิเพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของแฟรนไชส์ซอร์ รวมถึงการให้สิทธิในการใช้เครื่องหมายทางการค้าของผู้ผลิต เน้นการขายสินค้าและการให้ใช้ตราที่ยี่ห้อมากกว่า ระบบแฟรนไชส์แบบนี้มักจะใช้กับธุรกิจขนาดเล็ก ไม่มีความซับซ้อน ในการทำธุรกิจไม่เน้นการให้ความช่วยเหลือกับตัวแฟรนไชส์ซีเท่าใดนัก มักจะ

เป็นแฟรนไชส์ที่มีการลงทุนไม่สูงนัก รูปแบบการทำงานเกือบเหมือนการเป็นตัวแทนจำหน่าย เพียงแต่มีขั้นตอนในการทำงานมากขึ้น มีการให้ความรู้ในการบริหารงานมากกว่าบ้างเท่านั้น (พีระพงษ์ กิติเวชโกศลวัฒน์, 2551)

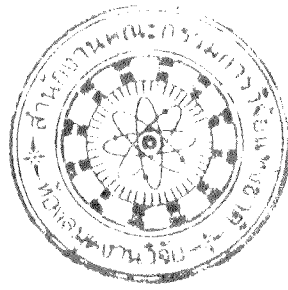
1.2.2 Business Format Franchising เป็นระบบแฟรนไชส์ที่ให้สิทธิเพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของแฟรนไชส์ซอร์ รวมถึงการให้สิทธิในการใช้เครื่องหมายทางการค้าของผู้ผลิต เพื่อขายสินค้าหรือ บริการ โดยมีการถ่ายทอดในวิธีการดำเนินธุรกิจแบบร้านมาตรฐาน (พีระพงษ์ กิติเวชโกศลวัฒน์, 11 พฤษภาคม 2551)

1.2.3 Conversion Franchising เป็นระบบแฟรนไชส์ที่ให้สิทธิเพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของแฟรนไชส์ซอร์ รวมถึงการให้สิทธิในการใช้เครื่องหมายทางการค้าของผู้ผลิต โดยผู้ผลิตได้เปลี่ยนธุรกิจที่มีอยู่เดิมแล้วให้เปลี่ยนมาใช้ในรูปแบบใหม่ เนื่องจากธุรกิจนั้นอาจมีการดำเนินการค่อนข้างมากอยู่แล้ว การที่จะสร้างตลาดของตนเองขึ้นเท่ากับการเพิ่มจำนวนการแข่งขันและผู้ค้าเข้าไปอีก ดังนั้นการสร้างผลประโยชน์โดยการให้ผู้ค้ารายเดิมเข้ามาอยู่ในระบบตราเดียวกันโดยมีผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มมากขึ้น (พีระพงษ์ กิติเวชโกศลวัฒน์, 11 พฤษภาคม 2551)

1.3 รูปแบบของการให้สิทธิแฟรนไชส์

นอกจากประเภทของแฟรนไชส์ที่แตกต่างกันแล้ว การให้สิทธิกับแฟรนไชส์ซอร์นั้นก็จะมีระดับแตกต่างกันด้วยซึ่งอาจจะแบ่งรูปแบบได้ 3 แบบ ดังนี้

1.3.1 แฟรนไชส์แบบหน่วยเดียว หรือแฟรนไชส์บุคคล (Individual Franchise or Single Unit Franchise) แฟรนไชส์ประเภทนี้ เป็นรูปแบบการให้สิทธิแฟรนไชส์แก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือนิติบุคคลองค์กรหนึ่งองค์กรใดในการดำเนินธุรกิจที่ได้รับสิทธิจากแฟรนไชส์ซอร์เพียงแค่ 1 แห่ง ภายในทำเลที่ตั้ง หรือพื้นที่ภูมิประเทศที่กำหนดขึ้นตามสัญญา รูปแบบการให้สิทธิแบบนี้ นิยมใช้กันมากในแฟรนไชส์หลายประเภท ทั้งนี้เพราะเป็นรูปแบบที่ง่ายในการเริ่มต้นโดยแฟรนไชส์ซอร์ โดยเฉพาะในช่วงต้นของการเริ่มขยายธุรกิจด้วยแฟรนไชส์ อีกทั้งยังช่วยให้แฟรนไชส์ซอร์สามารถให้การสนับสนุนและเรียนรู้ข้อผิดพลาดของการทำแฟรนไชส์ได้โดยตรงจากสาขาทันที ทำให้เกิด



การปรับปรุงพัฒนา แก๊ซ นอกจากนี้ การทำแฟรนไชส์ประเภทนี้ยังช่วยให้การหาผู้สนใจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าเพราะขนาดการลงทุนเพียง 1 แห่งจะต่ำกว่าการลงทุนหลายๆ แห่ง ทำให้แฟรนไชส์ที่มีการลงทุนต่อหน่วยที่สูง เช่น ร้านฟาสต์ฟู้ดจากต่างประเทศ หรือแม้แต่แฟรนไชส์ที่มีโอกาสทางการตลาดในอนาคตนิยมใช้กัน สำหรับแฟรนไชส์ซอร์ก็มักจะนิยมใช้รูปแบบของ แฟรนไชส์ประเภทนี้ เพื่อไม่ให้แฟรนไชส์ซอร์เสียโอกาสในอนาคต หรือคิดค่าสิทธิที่สูงเกินไปกับแฟรนไชส์ซี อันเนื่องมาจากการรวมค่าเสียโอกาสในอนาคตไว้ด้วย ซึ่งจะเป็นผลให้มูลค่าการลงทุนของแฟรนไชส์ซีแต่ละรายสูง นอกเหนือจากข้อดีของรูปแบบนี้ในด้านการลงทุนแล้ว การหาคุณสมบัติของแฟรนไชส์ซีที่จะบริหารธุรกิจ 1 แห่ง ก็หาได้ง่ายกว่าผู้ที่บริหารธุรกิจหลายแห่ง ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารค่อนข้างสูงในขณะที่ข้อเสียของแฟรนไชส์รูปแบบนี้ก็คือ การให้การสนับสนุนและบริการของแฟรนไชส์ซอร์ต่อแฟรนไชส์ซีในอนาคตที่มีจำนวนแฟรนไชส์ซีมากๆ จะกระทำได้ลำบาก ซึ่งหากจัดการระบบการติดต่อสื่อสารได้ไม่ดีพอ ปัญหาต่างๆ ก็อาจเกิดขึ้นได้มากเช่นกัน (พีระพงษ์ กิติเวชโกศลวัฒน์, 11 พฤษภาคม 2551)

1.3.2 แฟรนไชส์แบบหลายหน่วย หรือแฟรนไชส์แบบพัฒนาพื้นที่ (Multiunit Franchise or Area Development Franchise) แฟรนไชส์ประเภทนี้ เป็นรูปแบบการให้สิทธิแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคล หรือนิติบุคคลองค์กรต่างๆ ในลักษณะการกำหนดเป็นพื้นที่รับสิทธิ ที่จะสามารถดำเนินธุรกิจที่ได้รับสิทธิมาจากแฟรนไชส์ซอร์มากกว่า 1 แห่งตามจำนวนที่ได้ตกลงกัน รูปแบบการให้สิทธิเช่นนี้หลายท่านคงเข้าใจได้ง่ายว่า การเติบโตของการขยายตัวในแฟรนไชส์จะเป็นไปได้รวดเร็วกว่าแบบแรก หาก แฟรนไชส์ซอร์คัดเลือกได้แฟรนไชส์ซีที่มีกำลังเงินทุนในการเปิดสาขากิจการได้ พร้อมๆ กัน ในเวลาอันสั้นที่ได้กำหนดไว้ (พีระพงษ์ กิติเวชโกศลวัฒน์, 11 พฤษภาคม 2551)

1.3.3 แฟรนไชส์แบบ (Subfranchise) รูปแบบการให้แฟรนไชส์ประเภทนี้เป็น การให้สิทธิแก่บุคคล หรือ กลุ่มบุคคล หรือนิติบุคคลในพื้นที่รับสิทธิที่กำหนดเพื่อให้บุคคล กลุ่มบุคคล หรือนิติบุคคลดังกล่าว ทำการขยายการให้สิทธิหน่วยย่อยแบบ Individual Franchise หรือ Multiunit Franchise แก่บุคคลอื่นในพื้นที่ต่อไป ในบางกรณีก็มีการเรียกผู้รับสิทธิประเภทนี้ว่าเป็น Subfranchise หรือ Regional Franchise หรือแม้แต่ Master Franchise ก็จัดอยู่ในการให้สิทธิประเภทนี้ด้วยการให้สิทธิในลักษณะนี้ เป็นการให้สิทธิที่มักจะเหมาะกับพื้นที่ที่อยู่ห่างไกล ซึ่งแฟรนไชส์ซอร์ไม่สามารถให้บริการหรือให้การสนับสนุนได้ดี จึงจัดรูปแบบการให้สิทธิแก่บุคคลอื่นที่สามารถจะดำเนินงาน ดูแลงานสนับสนุนบริการของตนในพื้นที่นั้นในลักษณะ Subfranchise

กล่าวคือ เป็นการหาตัวแทนของตน จากนั้นทาง Subfranchise จึงดำเนินการจัดหาคัดเลือกแฟรนไชส์อีกต่อหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่า การขยายแฟรนไชส์ของแฟรนไชส์จากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทยต่าง ๆ นิยมใช้รูปแบบดังกล่าวนี้ สำหรับแฟรนไชส์ในประเทศที่จะขยายตัวไปต่างจังหวัดไกลๆ โดยที่ตนเองไม่สามารถสนับสนุนบริการได้สะดวก ก็สามารถจัดการให้สิทธิเป็นระดับภาคแก่คนอื่น เพื่อจัดหาผู้รับสิทธิอีกทอดต่อไป แฟรนไชส์แบบบุคคลหรือแฟรนไชส์หน่วยเดียว (Individual Franchise or Single Unit Franchise) ด้วยเหตุที่รูปแบบแฟรนไชส์ประเภทนี้ ต้องการการลงทุนและคุณสมบัติที่สูงจากแฟรนไชส์ซี ทำให้แฟรนไชส์ใหม่ๆ ที่ยังไม่มีชื่อเสียงหรือไม่มีเอกลักษณ์เป็นที่ยอมรับของตลาด ยังไม่ควรที่จะนำมาใช้ ตรงกันข้ามกับแฟรนไชส์ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าแฟรนไชส์ชอร์มีจุดมุ่งหมายในการขยายตัวเพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงด้วยแล้ว การให้สิทธิในรูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมชื่อเสียงของแฟรนไชส์ให้ดียิ่งขึ้น (พระพงษ์ กิตติเวชโกศลวัฒน์, 11 พฤษภาคม 2551)

2. คุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality)

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ทางการตลาด ทำให้มีการส่งเสริมให้การพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างองค์กรและลูกค้าในระยะยาวมากยิ่งขึ้น (Webster, 1992) Coviello, Brodie, Danaher, and Johnston (2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำการตลาดร่วมสมัย (Contemporary Marketing) ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาความสัมพันธ์ (Relationship Development) มีความสำคัญต่อองค์กรส่วนมาก ในขณะที่เศรษฐกิจโลกก้าวสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ และถูกเชื่อมโยงเข้าหากันด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-Term Relationships) กำลังกลายเป็นเรื่องที่สำคัญของธุรกิจ มากกว่าการทำธุรกิจให้สำเร็จเป็นครั้งๆไป โดยไม่ได้คำนึงถึงการพัฒนาความสัมพันธ์

2.1 การพัฒนาความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Development vs. Relationship Quality)

การพัฒนาความสัมพันธ์ (Relationship Development) ถือเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ได้ผลดีในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้แก่ธุรกิจ (Gummesson, 2002;

O'Malley and Tynan, 2003: 32-52; Palmatier, Dant, Grewal, and Evans, 2006). ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความสัมพันธ์มีทั้งแบบที่วัดได้ (Tangible) และแบบที่ไม่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน (Intangible) อาทิ ผลการดำเนินงานทางการเงิน อัตราการเติบโตของธุรกิจ ชื่อเสียงของธุรกิจ และการลดความเสี่ยง เป็นต้น (Buttle, 1996; Möller and Halinen, 2000)

การพัฒนาความสัมพันธ์ยังถูกพิจารณาว่าเป็นประโยชน์ที่ผู้ขายพยายามตอบสนองต่อผู้ซื้อ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเสริมสร้างความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ การเสริมสร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่น ซึ่งประโยชน์เหล่านี้เกิดจากการที่ผู้ขายพยายามทำความเข้าใจในความต้องการของผู้ซื้อมากขึ้น ส่งผลให้อัตราค่าใช้จ่ายและความไม่มั่นคงลดลง ทำให้การเปิดการยอมรับระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมากขึ้น (Dwyer, Schurr, and Oh, 1987)

จากงานวิจัยที่ผ่านมาที่ศึกษาประเด็นความสัมพันธ์ในธุรกิจระบบแฟรนไชส์ พบว่าความสัมพันธ์แฟรนไชส์ (Franchise Relationship) เป็นเรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จ (Success) ของธุรกิจระบบแฟรนไชส์ (Chung et al., 2006; Doherty and Alexander, 2004; Brickley, 2002; Munn, 2001) กว่าสามทศวรรษที่นักวิจัยด้านการตลาดได้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจในการสร้างความสัมพันธ์ของธุรกิจ (Business Relationship) กับช่องทางจัดจำหน่าย (Business Channel) ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากเน้นไปที่ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิม (Traditional Channel) งานของ Bernstein (2004) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์แฟรนไชส์ พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์แฟรนไชส์มีความซับซ้อนมากกว่าการศึกษาความสัมพันธ์ของธุรกิจกับช่องทางการจัดจำหน่ายแบบดั้งเดิม ดังนั้น การศึกษาวิจัยที่เฉพาะเจาะจงในเรื่องของความสัมพันธ์แฟรนไชส์ (Franchise Relationship) จึงถือได้ว่าเป็นเรื่องที่จำเป็น

การที่แฟรนไชส์ซี (ผู้ซื้อ) และแฟรนไชส์ซอร์ (ผู้ขาย) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจ และการให้อภัยในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ (Leuthesser, 1997) นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความเต็มใจในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจรวมถึงความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unfulfilled Needs) ของผู้ซื้อด้วย ดังนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของความสัมพันธ์ (Relationship Quality) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์กับคู่ค้าในระยะยาว

2.2 มิติของคุณภาพความสัมพันธ์ (Dimensions of Relationship Quality)

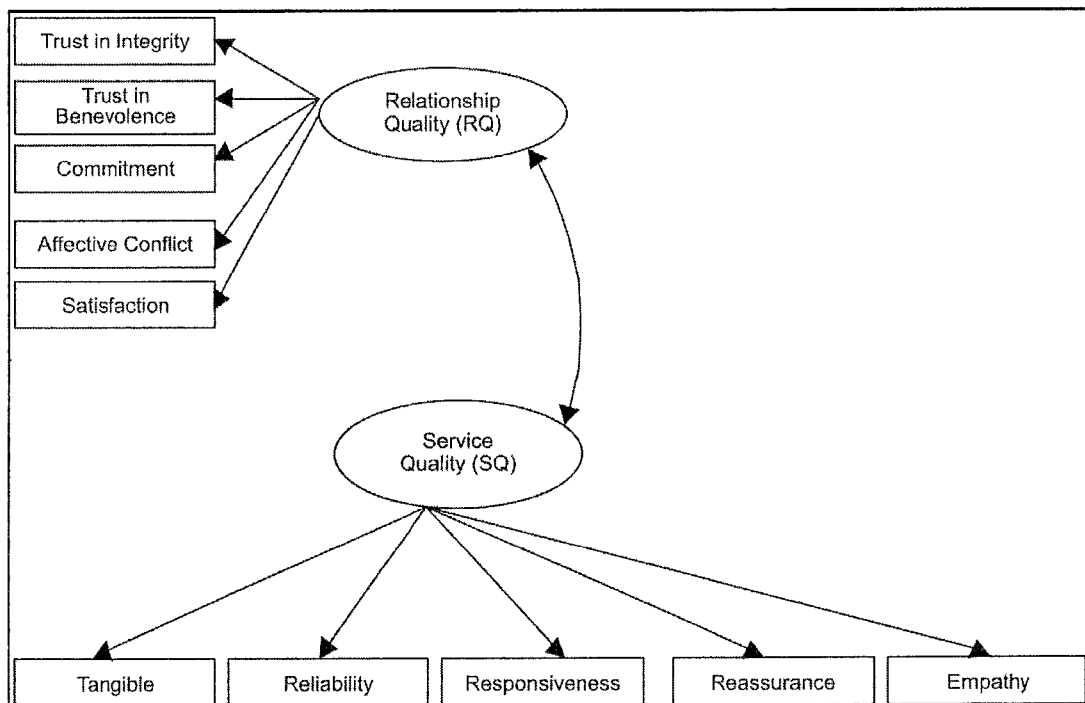
Williams (1998) ชี้ให้เห็นว่ามีงานวิจัยหลายๆ งานในอดีตที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ (Relationship) โดยใช้ปัจจัย ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความเชื่อใจ (Trust) และ ข้อผูกพัน (Commitment) เป็นตัวบ่งบอกถึงความสัมพันธ์นั้นๆ อย่างเช่น งานวิจัยของ Crosby, Evans, and Cowles (1990) ที่ศึกษาคุณภาพของความสัมพันธ์ (Relationship Quality) ที่ประกอบไปด้วยมิติ 2 มิติ ได้แก่ ความเชื่อใจ (Trust) และ ความพึงพอใจ (Satisfaction) งานของ Morgan and Hunt (1994) ได้ผลลัพธ์ที่สนับสนุนว่า ความเชื่อใจ (Trust) และ ความผูกพัน (Commitment) เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการตลาดสัมพันธ์ (Relationship Marketing)

จากงานวิจัยที่ผ่านมาที่ศึกษาในเรื่องของ “ความสัมพันธ์” ไม่ว่าจะเป็น Crosby et al. (1990) Dwyer and Oh (1987) และ Kumar, Scheer, and Steenkamp (1995) แสดงให้เห็นว่า คุณภาพของความสัมพันธ์มีองค์ประกอบหลายๆ องค์ประกอบที่แตกต่างและเกี่ยวข้องกัน งานวิจัยของ Dwyer and Oh (1987) อธิบายความหมายของคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ดีไว้ว่าต้องมีระดับความพึงพอใจ (Satisfaction) และความเชื่อใจ (Trust) สูง ในขณะที่การฉวยโอกาส (Opportunism) มีระดับต่ำ Crosby et al. (1990) มีแนวคิดว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงานขายประกอบไปด้วย ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความเชื่อใจ (Trust) ซึ่งแนวคิดนี้ได้ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Wray, Plamer, and Bejou (1994)

Kumar et al. (1995) ศึกษาคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิต (Manufacturer) และ พ่อค้าคนกลาง (Reseller) โดยคุณภาพของความสัมพันธ์จะประกอบไปด้วย ความขัดแย้ง (Conflict) ความเชื่อใจ (Trust) ความผูกพัน (Commitment) ความตั้งใจที่จะลงทุน (Willingness to Invest) และความคาดหวังของการมีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง (Expectation of Continuity)

Roberts et al. (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของคุณภาพบริการ (Service Quality) กับ คุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality) โดยนำแนวคิดของนักวิจัยหลายๆ ท่านที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาศึกษาเพื่อหาองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการ (Service Provider) และ ลูกค้า (Customer) ในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งได้องค์ประกอบที่ใช้วัด คุณภาพความสัมพันธ์ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity) ความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence) ความผูกพัน (Commitment)

ความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Conflict) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลององค์ประกอบของคุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality)

ที่มา: Roberts, K., Varki, S., and R. Brodi (2003). "Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study." *European Journal of Marketing*, 7 (1), 169-196.

เนื่องจากการวิจัยนี้มุ่งศึกษาคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี ซึ่งมีลักษณะการปฏิสัมพันธ์คล้ายกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าในอุตสาหกรรมบริการ แนวคิดคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีองค์ประกอบ 5 ด้านของ Roberts et al. (2003) จึงน่าจะเหมาะสมที่สุดในการนำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ โดยได้กำหนดคำนิยามของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี ไว้ดังนี้

คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ซี โดยประเมินจากระดับความเชื่อใจในด้านความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity) ความเชื่อใจในด้านความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence) ความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment) ความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Conflict) และความพึงพอใจ (Roberts et al., 2003)

ความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity) หมายถึง ความเชื่อใจที่ว่าความต้องการของฝ่ายหนึ่งจะได้รับการตอบสนองหรือเติมเต็มจากอีกฝ่ายหนึ่งในอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาจากความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือของฝ่ายที่จะตอบสนอง (Roberts et al., 2003)

ความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence) หมายถึง ความเชื่อใจที่ว่า จะได้รับการดูแลและใส่ใจให้มีความสุข และได้รับประโยชน์อย่างสมเหตุสมผลแม้ว่าจะไม่ได้มีการทำข้อตกลงผูกพันไว้ก็ตาม (Roberts et al., 2003)

ความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่มีค่านั้นไว้ (Roberts et al., 2003)

ความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Conflict) หมายถึง ความไม่เป็นมิตร ความคับข้องใจ และความโกรธที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง (Roberts et al., 2003)

ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การบุคคลประเมินจากความรู้สึกนึกคิดโดยการเปรียบเทียบประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้เกิดความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับในอนาคต ถ้าสิ่งที่ได้รับไม่เพียงพอหรือต่ำกว่าความคาดหวังบุคคลนั้นก็ไม่น่าพึงพอใจถ้าสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามความคาดหวังบุคคลนั้นก็เกิดความพึงพอใจ (Kotler, 1994)

3. ปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor Supports)

การขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจแฟรนไชส์ย่อมเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ มีงานวิจัยที่การศึกษาเกี่ยวกับอัตราการล้มเหลว (Failure Rate) ของธุรกิจแฟรนไชส์พบว่า มีอัตราอยู่ที่ 15 ถึง 30 เปอร์เซ็นต์ (Bates, 1998; Castrogiovanni, Justis, and Julian, 1993) Holmberg and Morgan (2003) ระบุว่า การล้มเหลวของธุรกิจแฟรนไชส์นั้นเป็นประเด็นสำคัญและมีอัตราการล้มเหลวเพิ่มขึ้นในระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมา ทำให้การศึกษานี้มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจ แฟรนไชส์จึงเป็นเรื่องที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจ

เป็นที่ยอมรับกันว่า ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ได้แก่ คุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality) ระหว่างคู่ค้า ไม่ว่าจะเป็นผู้ซื้อกับผู้ขาย ผู้ผลิตกับพ่อค้าคนกลาง หรือ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบกับผู้ผลิต อย่างไรก็ตามก่อนหน้านี้ งานวิจัยหลายงานได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นความสำคัญของการศึกษาคุณภาพความสัมพันธ์ของธุรกิจในระบบแฟรนไชส์ (Frazier and Anita, 1995; Hopkinson and Hogarth-Scott, 1999) จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีงานวิจัยที่การศึกษาอย่างจริงจังเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ (Franchise Relationship Quality)

3.1 ปัจจัยสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ (Franchise Support vs. Franchise Relationship Quality)

ในการศึกษานี้ มุ่งเน้นที่จะศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซีที่มีต่อกิจกรรมการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ ได้แก่ งานวิจัยของ Foo et al. (1998) ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องของความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซีที่มีต่อการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor Support) ของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการวัดระดับของคุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality) และส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship) ได้ในระยะยาว

มีงานวิจัยหลายงานที่ได้ทำการศึกษาคุณภาพบริการ (Service Quality) เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อ คุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality) (Crosby et al., 1990; Roberts, 2003) โดยทั่วไปในธุรกิจระบบแฟรนไชส์ แฟรนไชส์ซอร์มีหน้าที่ดูแลและสนับสนุนแฟรนไชส์ซี เปรียบเสมือนการให้บริการระหว่างผู้ให้บริการ (Service Provider) และผู้รับบริการ (Customer) การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor Support) จึงเปรียบได้กับการบริการด้านการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ที่จัดให้แก่แฟรนไชส์ซี

จากเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นไปได้ว่า ปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor Support) น่าจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้วย

3.2 องค์ประกอบของการสนับสนุนของแฟรนไชส์ (Elements of Franchise Support)

Foo et al. (1998) ได้เสนอการสนับสนุนของแฟรนไชส์ (Franchisor Support) ที่ประกอบไปด้วยการสนับสนุน 6 ด้าน ได้แก่ (1) การเลือกทำเลที่ตั้ง (Site Selection) (2) การสนับสนุนการขาย (Sales/Field Support) (3) การให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Advice and Consultation) (4) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) (5) การโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion) และ (6) การคัดเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection)

อย่างไรก็ตาม ในการค้นคว้าเพิ่มเติมในงานวิจัยเรื่องของการสนับสนุนแฟรนไชส์ พบว่าการฝึกอบรม (Training) ตัวแปรที่ควรนำเข้ามาศึกษาเพิ่มในเรื่องของการสนับสนุนด้านแฟรนไชส์ (Marie-Raphaële Davey-Rafer, 1998; Anderson and Weitz, 1992) การฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่แฟรนไชส์ซีใช้ประกอบในการตัดสินใจลงทุน (Price, 1993) การมีระบบการฝึกอบรมที่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพของบุคลากรสูงขึ้น ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากรสูงขึ้นด้วย (Choo and Bowley, 2007)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยด้านการฝึกอบรม (Training) เพิ่มเข้ามาศึกษาเป็นตัวแปรย่อยของปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor Support) ของ Foo et al.

(1998) ดังนั้น ปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ซึ่งเป็นตัวแปรหลักสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ โดยมีสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

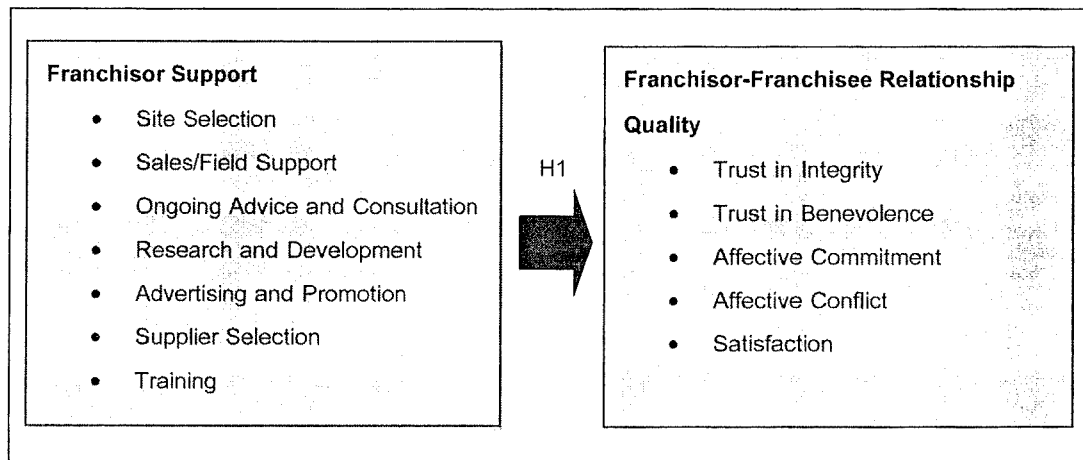
สมมุติฐานที่ 1 การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity)

สมมุติฐานที่ 2 การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence)

สมมุติฐานที่ 3 การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment)

สมมุติฐานที่ 4 การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Conflict)

สมมุติฐานที่ 5 การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) และคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality)

การวิจัยนี้ได้กำหนดคำนิยามของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ ไว้ดังนี้

การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) หมายถึง การดำเนินการหรือกิจกรรมที่แฟรนไชส์ซอร์จัดไว้ให้แก่แฟรนไชส์ซี ได้แก่ การเลือกทำเลที่ตั้ง (Site Selection) การสนับสนุนการขาย (Sales/Field Support) การให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Advice and Consultation) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion) การคัดเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection) และ การฝึกอบรม (Training) ที่จะทำให้อธุรกิจแฟรนไชส์ประสบความสำเร็จ (Foo et al., 1998)

การเลือกทำเลที่ตั้ง (Site Selection) หมายถึง การจัดให้มีการแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการเลือกทำเลที่ตั้งและการวางแผนผังร้าน เพื่อให้แฟรนไชส์ซีมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จ (Foo et al., 1998)

การสนับสนุนการขาย (Sales/Field Support) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแก่แฟรนไชส์ซีในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด ให้คำแนะนำในเรื่องของการโฆษณาและการทำการตลาดเพื่อที่จะให้แฟรนไชส์ซีมีโอกาสในธุรกิจและสามารถกำไรได้มากที่สุด (Foo et al., 1998)

การให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Advice and Consultation) หมายถึง การจัดให้มีการให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่องในการที่จะให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Foo et al., 1998)

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หมายถึง การคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แฟรนไชส์ซีได้รับความพึงพอใจต่อการให้การสนับสนุนที่เพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น (Foo et al., 1998)

การโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion) หมายถึง การจัดให้มีการโฆษณาและการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ที่สามารถสื่อสารถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Foo et al., 1998)

การคัดเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection) หมายถึง การจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่แฟรนไชส์ซีได้อย่างมีคุณภาพและสมเหตุสมผล รวมถึงการเจรจาต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบด้วย (Foo et al., 1998)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะแรงจูงใจ การเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น และการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรของแฟรนไชส์ซี (Oosterbeek, 1998)

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

โดยพื้นฐานแล้ว สถาบันต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันธุรกิจ หรือสถาบันในลักษณะอื่นๆ มีลักษณะการดำเนินกิจกรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และแม้ว่าจะเป็น

สถาบันประเภทเดียวกัน ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละสถาบันหรือองค์กร ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานด้านความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ที่แตกต่างกัน มารวมตัวกัน ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา สำหรับการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรได้ถูกนำเข้ามาศึกษาหา ผลกระทบที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี ดังนั้นจึงจำเป็นต้อง เข้าใจความหมาย ลักษณะ และประเภทของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

4.1 ความหมายและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร (Definitions and Nature of Organizational Culture)

จากความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายว่า หมายถึง “พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิต สร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่พวกของตน”

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์กร และใช้帮เป็นสิ่งที่ช่วยแนะแนวทาง พฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547: 396)

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวัง ของสมาชิกในองค์กร ที่สร้างบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร (Van Maanen and Schein, 1979)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และประสิทธิผลโดยรวมของ พนักงาน มีผลกระทบต่อการจัดการภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การ ตัดสินใจ วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กร ฯลฯ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรม องค์กรเพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ

แต่ละองค์กรมีแบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำที่แตกต่างกันออกไป ซึ่ง เปรียบเสมือนพลังแฝงที่ส่งผลต่อกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร (Sweeney and Hardaker, 1994) ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานต่างๆเหล่านี้ เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

นอกเหนือจาก นโยบาย กฎเกณฑ์ และขั้นตอนที่เป็นกระบวนการที่เป็นทางการขององค์กรนั้นๆ (Williams and Attaway, 1996) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการให้ความสำคัญต่อสิ่งต่างๆทั้งภายใน เช่น พนักงาน เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คุณภาพสินค้า เป็นต้น และภายนอกองค์กร เช่น ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบ เป็นต้น (Vida, 1999)

4.2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Types of Organizational Culture)

Williams and Attaway (1996) ได้สรุปงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นหลายรูปแบบ อาทิ

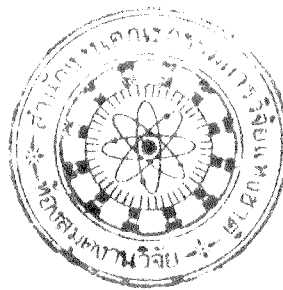
Wallace (1983) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น กับแบบยืดหยุ่น (Bureaucratic VS. Supportive Cultures)

Ouchi (Johannes and Harianto, 1992: 356-382) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบ A หรือแบบราชการ กับแบบ Z หรือ แบบครอบครัว (Bureaucratic vs. Clan Cultures)

Cooke and Rosseau (1988) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ให้ความสำคัญกับงาน กับแบบที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน (Task vs. Person)

Trompenaars (1994) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบแบ่งลำดับชั้นกับแบบเท่าเทียมกัน (Hierarchical vs. Egalitarian Cultures) และวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ให้ความสำคัญกับงานและแบบที่ให้ความสำคัญกับบุคคล (Task vs. Person Cultures)

จากการแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่นกับแบบยืดหยุ่น (Bureaucratic vs. Supportive Cultures) น่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมมากที่สุดสำหรับการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่แสดงถึงท่าทีและพฤติกรรมของ



ฝ่ายบริหาร ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจเกี่ยวกับ “อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ” ส่งผลต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกรอยู่ในองค์กรเดียวกันและต่างองค์กรกัน ซึ่งในที่สุดแล้วส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างองค์กรได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบแบบไม่ยืดหยุ่นกับแบบยืดหยุ่นจึงถูกเลือกมาศึกษาในงานวิจัยนี้ โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

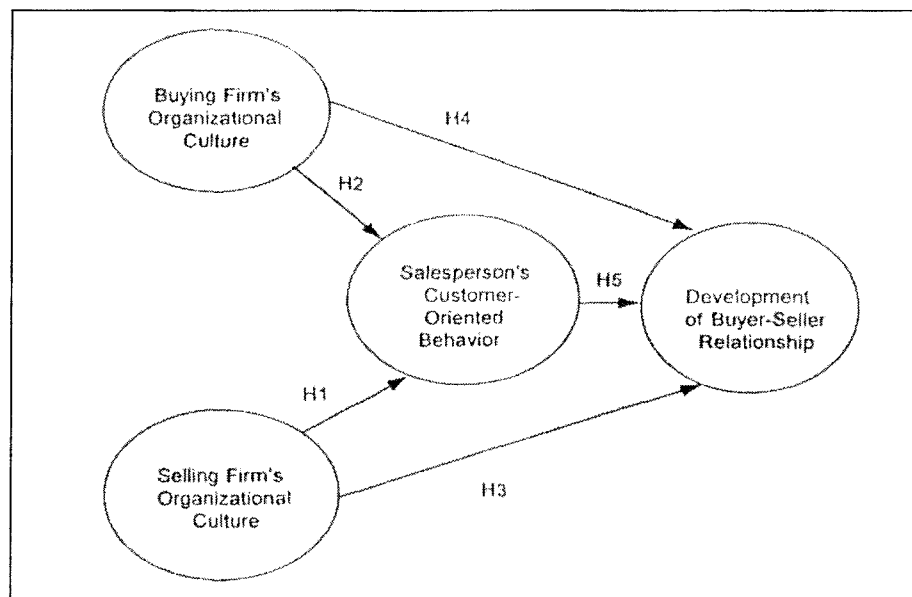
วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic Culture) หมายถึง องค์กรที่เน้นกฎระเบียบ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง สมาชิกมักจะไม่ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติตามสิ่งที่ไม่ได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบ บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า การให้รางวัลมีไว้เพื่อกระตุ้นหรือเพิ่มผลงาน องค์กรลักษณะนี้จะใช้กฎระเบียบ การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นน้อยที่สุด (Ouchi, 1981; Wallach, 1983; Williams and Attaway, 1996)

วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น (Supportive Culture) หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของการให้อำนาจ มีการเปลี่ยนแปลง มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา มีความร่วมมือในองค์กร และมีความสามารถในการปรับตัวสูง สมาชิกตระหนัก ยอมรับ และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพึ่งพากันระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากการทำงานที่ทำเพื่อแลกเปลี่ยนเพื่อค่าจ้างเงินเดือน ระบบการควบคุมด้านการจัดการใช้เกณฑ์ที่ไม่เป็นลักษณะที่เป็นทางการมากนัก ซึ่งก่อให้เกิดข้อผูกพันที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มั่นคงในระยะยาว สมาชิกเข้ากันได้ดี มีความภูมิใจร่วมกัน มีเป้าหมายที่สมเหตุสมผล (Ouchi, 1981; Wallach, 1983; Williams and Attaway, 1996)

4.4 วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพความสัมพันธ์ (Organizational Culture vs. Relationship Quality)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรแฟรนไชส์ซอร์และองค์กรแฟรนไชส์ซีที่ส่งผลความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย ซึ่งผลการวิจัยของงานวิจัยในอดีตหลายงานแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Jaworski and Kohli, 1993; William and Weiner, 1990) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

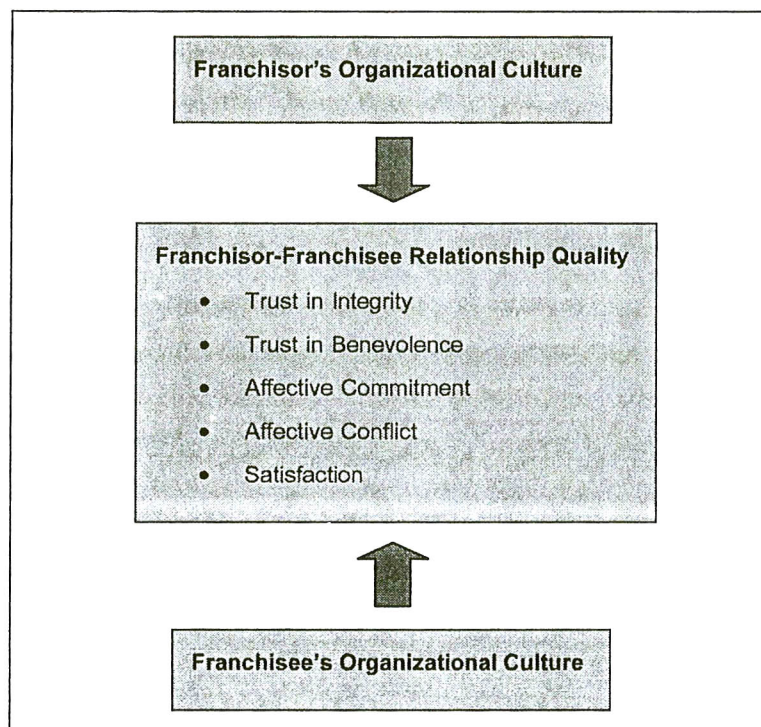
งานวิจัยของ William and Attaway (1996) ที่ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรของผู้ซื้อและผู้ขายที่มีต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer-Seller Relationship Development) (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 แบบจำลองอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่มีต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Development of Buyer-Seller Relationship)

ที่มา: Williams, M.R. and J.S. Attaway (1996). "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships." *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (4), 33-52.

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงมีความเป็นไปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์เซอร์ที่เปรียบเสมือนผู้ขาย และแฟรนไชส์ซีที่เปรียบเสมือนผู้ซื้อหรือลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์ของทั้งสององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดแสดงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality)

ดังนั้น จึงนำไปสู่การกำหนดสมมุติฐานดังนี้

สมมุติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity)

สมมุติฐานที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence)

สมมุติฐานที่ 8 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment)

สมมุติฐานที่ 9 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Conflict)

สมมุติฐานที่ 10 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)

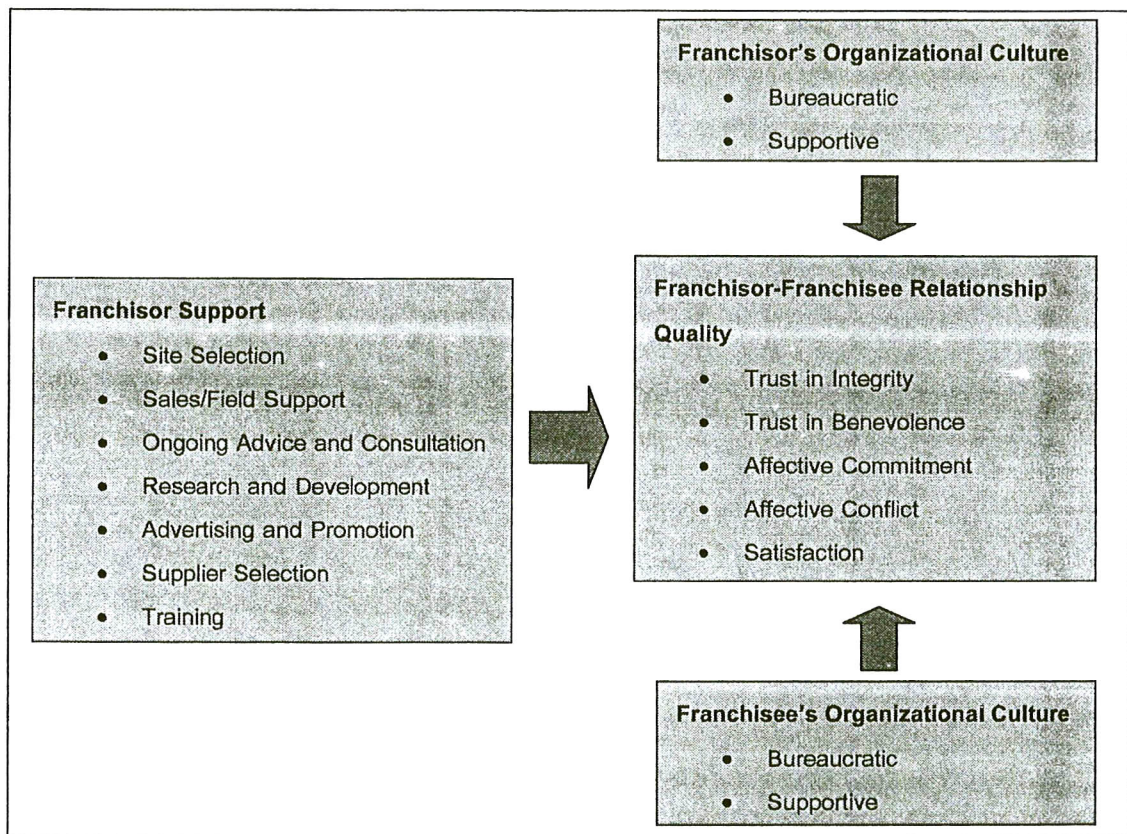
สมมุติฐานที่ 11 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity)

สมมุติฐานที่ 12 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence)

สมมุติฐานที่ 13 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment)

สมมุติฐานที่ 14 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Conflict)

สมมุติฐานที่ 15 วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และ คุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality)

5. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Relevant Research Findings)

สุนันทา ไชยสระแก้ว. 2553. “อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย: กรณีศึกษาของบริษัทการค้าระหว่างประเทศ.” วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทรรศน์ 4, 2: 93-110.

เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย รวมถึงการเปรียบเทียบระดับการใช้รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย จำแนกตามข้อมูลทางประชากรศาสตร์ อันได้แก่ อายุ เพศ รายได้ อาชีพ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการขาย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขายที่ทำงานในบริษัทที่ประกอบกิจการการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 500 คนของในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำคัญของไทย 5 ประเภท ได้แก่ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค ท่องเที่ยวและบริการ พลังงาน ยานยนต์ และ เทคโนโลยี ผลการทดสอบสมมติฐานกับกลุ่มตัวอย่าง 500 ตัวอย่างไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับรูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย มีเพียงลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อรูปแบบการขายดังกล่าว อย่างไรก็ตามพบความสัมพันธ์ที่น่าสนใจระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะทางประชากรศาสตร์กับรูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานแยกตามอุตสาหกรรม

Roberts, K., Varki, S., and Brodi, R. 2003. “Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study.” **European Journal of Marketing** 7, 1: 169-196.

ธุรกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดกับลูกค้าซึ่งเป็นวิธีการที่ธุรกิจใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาลูกค้าไว้ นอกจากนั้น ธุรกิจยังเข้าใจดีว่าสัมพันธภาพที่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนามาตรวัดคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภาคบริการกับลูกค้า โดยนำมาตรวัดดังกล่าวไปใช้ทดสอบเปรียบเทียบกับมาตรวัดของตัวแปรคุณภาพบริการเพื่อดูว่ามาตรวัดคุณภาพความสัมพันธ์นั้นสามารถอธิบาย

ความตั้งใจเชิงพฤติกรรมได้ไม่น้อยเพียงใด ผลการวิจัยชี้ว่า คุณภาพความสัมพันธ์เป็นตัวแปรที่แตกต่างคุณภาพการบริการ และมาตรวัดของคุณภาพความสัมพันธ์สามารถใช้อธิบายความตั้งใจเชิงพฤติกรรมได้ดีกว่ามาตรวัดของคุณภาพการบริการ

Foo, J.F.K., Chan, P.S., Hwa, L.C., and Har, A.T.M. 1998. **A Survey of Franchisee Perception of Franchisor Support in Singapore.** Proceeding of International Council of Small Business, 1998, Singapore.

งานวิจัยนี้ศึกษามุมมองของแฟรนไชส์ซีที่มีต่อการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ที่ให้แก่แฟรนไชส์ซีที่อยู่ในประเทศสิงคโปร์ โดยทำการศึกษาปัจจัยการสนับสนุนใน 6 ด้าน ได้แก่ การคัดเลือกทำเล (Site Selection) การสนับสนุนการขาย (Sales/Field Support) การให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Advice and Consultation) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion) และการคัดเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection) ผลการศึกษาพบว่า แฟรนไชส์ซีมีความพึงพอใจในทุกๆ ด้านของการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ และยังพบถึงความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซีที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซีอีกด้วย

Williams, M.R. and Attaway, J.S. 1996. "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships." **Journal of Personal Selling & Sales Management** 16, 4: 33-52.

งานวิจัยของ Williams และ Attaway เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ใช้ทฤษฎีการตลาดสัมพันธ์ (Relationship Marketing) เป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยเน้นศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่สำคัญ 3 ปัจจัย อันได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture), 2) การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Orientation), และ 3) การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer-Seller Relationship Development) โดยตั้งสมมติฐานไว้ว่า ปัจจัย 2 ปัจจัย อันได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรและการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย นอกจากนี้ การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าจะ

เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ผลที่ได้จากจากการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 459 ตัวอย่าง แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของวิธีการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าและวัฒนธรรมองค์กรของผู้ขายเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

Guilloux, V., Dubost, N., Kalika, M., and Gauzente, C. 2008. "How Franchiser and Franchisee Relationships Affect Franchisees' Satisfaction? The Importance of Fairness, Communication and Trust as Ethical Bases of Relationship Marketing." **International Journal of Entrepreneurship and Small Business** 6, 1: 155-172.

งานวิจัยนี้ศึกษาผลกระทบของลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchiser and Franchisee Relationships) ที่มีต่อความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซี (Franchisees' Satisfaction) มีการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจในกลุ่มแฟรนไชส์ซี จำนวน 400 ราย ที่น่าสนใจในงานวิจัยนี้คือ การพบปัจจัยนามธรรมในระบบแฟรนไชส์ที่สำคัญพอๆ กับปัจจัยสนับสนุนแฟรนไชส์ของแฟรนไชส์ซอร์ หรืออาจจะสำคัญมากกว่าปัจจัยสนับสนุนแฟรนไชส์ของแฟรนไชส์ซอร์ งานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงการนำผลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปปฏิบัติใช้ในเชิงธุรกิจสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ รวมถึงแนวทางการวิจัยในอนาคต นอกจากนี้ผลที่ได้จากการวิจัยยังเสนอแนะการสร้างสภาพแวดล้อมในเชิงบวกของการทำธุรกิจ ได้แก่ ความยุติธรรม (Fairness) การสื่อสาร (Communication) และความเชื่อใจ (Trust) ซึ่งทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับการตลาดจริยธรรม (Ethical Marketing)

Elango, B. and Fried, V.H. 1997. "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis." **Journal of Small Business Management** 35: 68-81.

Elango และ Fried ได้ทำการศึกษา รวบรวม และสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแฟรนไชส์ย้อนหลังไป 20 ปี พบว่ามีการวิจัยหลากหลายสาขา ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย การจัดการ การตลาด จุดประสงค์หลักคือการศึกษางานวิจัยที่มีทั้งหมด และค้นหาวิธีการที่จะพัฒนาปรับปรุงงานวิจัยแฟรนไชส์ที่เกี่ยวข้องกันในหลายๆ สาขา จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มี

งานวิจัยที่ศึกษาในเรื่องของการดำเนินงานระบบแฟรนไชส์ (Operating a Franchise System) ซึ่งมีเรื่องของบทบาทความสำคัญของความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซี (Franchisee Satisfaction) ที่มีต่อความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบแฟรนไชส์

สรุป

ธุรกิจแฟรนไชส์เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ขยายตัวได้อย่างรวดเร็วและมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์ผู้ขายสิทธิและแฟรนไชส์ซีผู้ซื้อสิทธิเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ เนื่องจากแนวทางการตลาดได้เปลี่ยนไปจากการที่ธุรกิจมักจะมุ่งเน้นการสร้างยอดขายและกำไรเพียงอย่างเดียวไปสู่การมุ่งเน้นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ จะเห็นได้จากจำนวนและความต่อเนื่องในการทำวิจัยในเรื่องนี้ อย่างไรก็ตาม ยังมีการศึกษาไม่มากนักที่ศึกษาเรื่องของการส่งเสริมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมพบงานวิจัยสนับสนุนความสัมพันธ์ของปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์กับความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซี ซึ่งความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณภาพความสัมพันธ์ จึงมีความเป็นไปได้ว่าปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์จะมีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์ที่เป็นตัวแปรสำคัญของการศึกษาในครั้งนี้ นอกจากนี้ ยังพบงานวิจัยที่พบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรของผู้ซื้อและผู้ขายต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งในธุรกิจระบบแฟรนไชส์ แฟรนไชส์ซีเปรียบเสมือนผู้ซื้อและแฟรนไชส์ซอร์เปรียบเสมือนผู้ขาย ดังนั้นอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซีและแฟรนไชส์ซอร์จึงน่าจะส่งผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซีด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงควรดำเนินการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ วัฒนธรรมองค์กร และคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซีในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ไทย