

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ การสรุปการดำเนินงานวิจัย การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในการบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

1. สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาถึงความสำคัญของปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Fanchisee Relationship Quality) ในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ไทย ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจแฟรนไชส์ไทยในด้านการบริหารจัดการให้มีความเป็นมาตรฐาน เสริมสร้างความเข้มแข็งในกลุ่มธุรกิจระบบเครือข่ายแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี รวมถึงยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้เข้าสู่ระดับสากลต่อไป

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ธุรกิจแฟรนไชส์ซอร์ไทยและแฟรนไชส์ซีไทยของแฟรนไชส์ซอร์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Judgment & Convenience Sampling กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ แฟรนไชส์ซอร์จำนวน 103 กิจการ และแฟรนไชส์ซีของแฟรนไชส์ซอร์ดังกล่าวจำนวน 441 กิจการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม โดยมีการออกแบบแบบสอบถาม 2 ชุด ได้แก่ แบบสอบถาม ชุด A สำหรับแฟรนไชส์ซอร์ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลของธุรกิจ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามวัฒนธรรมขององค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ แบบสอบถามชุด B สำหรับแฟรนไชส์ซี ประกอบด้วยส่วนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลของธุรกิจ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามการสนับสนุนของ แฟรนไชส์ซอร์ ส่วนที่ 3 เป็นคำถามวัฒนธรรมขององค์กรของแฟรนไชส์ซี และส่วนที่ 4 เป็นคำถามคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี

ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ ก่อนที่จะนำไปใช้ทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) อาศัยสถิติ Cronbach's Alpha ซึ่งทุกตัวแปร มีค่า Alpha > 0.7 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวัดมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในครั้งนี้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Version 17.0 for Windows วิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยอาศัยสถิติ Cronbach's Alpha วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซอร์ วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซี และคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นสถิติทดสอบสมมติฐานในการวิจัย โดยอาศัยสถิติที่ $\alpha = 0.05$ ในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อความเชื่อมั่น ณ ระดับร้อยละ 95 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับและปฏิเสธสมมติฐาน

2. สรุปผลการวิจัย

(ก) ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแฟรนไชส์ซอร์

กลุ่มตัวอย่างธุรกิจแฟรนไชส์ซอร์มีจำนวนรวม 103 กิจการ จำแนกออกเป็น 11 ประเภทธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจอาหาร ธุรกิจเครื่องดื่ม ธุรกิจศูนย์พัฒนาวิชาความรู้ ธุรกิจบริการทั่วไป ธุรกิจความงาม สปา ศูนย์สุขภาพ ธุรกิจดูแลรถยนต์ ธุรกิจร้านขายยา ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจจำหน่ายอาหารสัตว์เลี้ยง ธุรกิจอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และธุรกิจศูนย์บริการด้านบ้าน มีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท ถึง 441.266 ล้านบาท พนักงานขององค์กรแฟรนไชส์ซอร์มีตั้งแต่ 8 คน ถึง 7,000 คน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 3 ปี ถึง 25 ปี ระยะเวลาการดำเนินการแฟรนไชส์ 1 ปี ถึง 11 ปี จำนวนสาขาของตนเองในประเทศ 1 สาขา ถึง 153 สาขา ส่วนใหญ่ไม่

มีสาขาของตนเองในต่างประเทศ จำนวนสาขาแฟรนไชส์ซีในประเทศ 4 สาขา ถึง 244 สาขา จำนวนสาขาแฟรนไชส์ซีในต่างประเทศเริ่มตั้งแต่ไม่มีจำนวนสาขา จนถึง 27 สาขา

กลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ซอร์ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภทอาหาร มีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท มีพนักงานในองค์กรประมาณ 25 - 35 คน มีระยะเวลาการเปิดดำเนินการ 8 ปี มีการดำเนินการแฟรนไชส์ 3 ปี มีสาขาของตนเองในประเทศ 5 สาขา มีสาขาแฟรนไชส์ซีในประเทศ 10 สาขา ส่วนใหญ่ไม่มีสาขาแฟรนไชส์ซีในต่างประเทศ

(ข) ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจแฟรนไชส์ซี

กลุ่มตัวอย่างธุรกิจแฟรนไชส์ซี จำนวนรวม 441 กิจการ จำแนกออกเป็น 11 ประเภทธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจอาหาร ธุรกิจเครื่องดื่ม ธุรกิจศูนย์พัฒนาวิชาความรู้ ธุรกิจบริการทั่วไป ธุรกิจความงาม สปา ศูนย์สุขภาพ ธุรกิจดูแลรถยนต์ ธุรกิจร้านขายยา ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจจำหน่ายอาหารสัตว์เลี้ยง ธุรกิจอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และธุรกิจศูนย์บริการด้านบ้าน มีการดำเนินธุรกิจ 1 ปี ถึง 10 ปี มีจำนวนสาขา 1 สาขา ถึง 6 สาขา พนักงานขององค์กรแฟรนไชส์ซีมี 1 คน ถึง 180 คน งบประมาณการลงทุน 1 แสนบาท ถึง 16 ล้านบาท อายุสัญญา 2 ปี ถึง 15 ปี

กลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ซีส่วนใหญ่เป็นธุรกิจเครื่องดื่ม มีระยะเวลาการเปิดดำเนินการ 1 ปี แฟรนไชส์ซีส่วนใหญ่จะมีสาขา 1 สาขา มีพนักงาน 2 คน มีงบประมาณการลงทุน 3 แสนบาท และมีอายุสัญญา 5 ปี

(ค) การทดสอบค่าความน่าเชื่อถือของมาตรวัดตัวแปร

ผลของการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดตัวแปรได้ค่า Cronbach's Alpha สูงกว่า 0.7 ทุกตัวแปร แสดงให้เห็นว่า มาตรวัดของตัวแปรทั้งหมดมีค่าความน่าเชื่อถือสูง เมื่อเปรียบเทียบค่า Alpha ของทุกตัวแปรก่อนและหลังการเก็บข้อมูลจริง พบว่ามีค่าสูงขึ้นหรือใกล้เคียงกัน

(ง) ตัวแปรอิสระ 1 : การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor Support)

กลุ่มตัวอย่างแฟรนไชส์ซี จำนวน 441 กิจการ เห็นว่าระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ในภาพรวมมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีระดับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการคัดเลือกซัพพลายเออร์ ด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง ด้านการสนับสนุนการขาย ด้านการให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง และด้านการวิจัยและพัฒนา มีระดับในการสนับสนุนเท่าๆ กัน และด้านการโฆษณาและส่งเสริมการขาย ตามลำดับ ทำการวิเคราะห์การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์แยกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

-การเลือกทำเลที่ตั้ง (Site Selection)

ระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ด้านการเลือกทำเลที่ตั้งมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์ดูแลและให้ความสนใจในการเลือกทำเลที่ตั้งและการวางแผนผังร้านให้แก่แฟรนไชส์ซีอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา มีการดำเนินการเลือกทำเลที่ตั้งและการวางแผนผังร้านให้แก่แฟรนไชส์ซีตามที่ได้ตกลงกันไว้ มีการดำเนินการเลือกทำเลที่ตั้งและการวางแผนผังร้านให้แก่แฟรนไชส์ซีด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว มีการดำเนินการเลือกทำเลที่ตั้งและการวางแผนผังร้านให้แก่แฟรนไชส์ซีได้อย่างเหมาะสม และมีการดำเนินการเลือกทำเลที่ตั้งและการวางแผนผังร้านที่ทำให้แฟรนไชส์ซีมั่นใจ

-การสนับสนุนการขาย (Sales/Field Support)

ระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ด้านการสนับสนุนการขายมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์มีการดำเนินการการสนับสนุนการขายที่ทำให้แฟรนไชส์ซีมั่นใจอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา มีการดำเนินการสนับสนุนการขายให้แก่แฟรนไชส์ซีได้อย่างเหมาะสม มีการดูแลและให้ความสนใจในการสนับสนุนการขายให้แก่แฟรนไชส์ซี มีการดำเนินการสนับสนุนการขายให้แก่แฟรนไชส์ซีด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว และมีการดำเนินการสนับสนุนการขายให้แก่แฟรนไชส์ซีตามที่ได้ตกลงกันไว้

-การให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Advice and Consultation)

ระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ด้านการให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่องมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์มีการให้คำแนะนำและปรึกษาให้แก่แฟรนไชส์ซีอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา คือดูแลและให้ความสนใจในการให้คำแนะนำและปรึกษาให้แก่แฟรนไชส์ซีอย่าง มีการให้คำแนะนำและปรึกษาให้แก่แฟรนไชส์ซีอย่างต่อเนื่องตามที่ได้ตกลงกันไว้ มีการให้คำแนะนำและปรึกษาให้แก่แฟรนไชส์ซีอย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว และมีการให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่องที่ทำให้แฟรนไชส์ซีมั่นใจ

-การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ด้านการวิจัยและพัฒนา มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์มีการดูแลและให้ความสนใจในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่แฟรนไชส์ซีอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่แฟรนไชส์ซีตามที่ได้ตกลงกันไว้ มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่แฟรนไชส์ซีด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่แฟรนไชส์ซีได้อย่างเหมาะสม และมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่ทำให้แฟรนไชส์ซีมั่นใจ

-การโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion)

ระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ด้านการโฆษณาและส่งเสริมการขาย มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์มีการดูแลและให้ความสนใจในการจัดการการโฆษณาและส่งเสริมการขายอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา มีการจัดการการโฆษณาและส่งเสริมการขายให้แก่แฟรนไชส์ซีตามที่ได้ตกลงกันไว้ มีการจัดการการโฆษณาและส่งเสริมการขายให้แก่แฟรนไชส์ซีด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว และมีการจัดการการโฆษณาและส่งเสริมการขายที่ทำให้แฟรนไชส์ซีมั่นใจอยู่ในระดับเท่ากัน และมีการจัดการการโฆษณาและส่งเสริมการขายให้แก่ท่านได้อย่างเหมาะสม

-การคัดเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection)

ระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ด้านการคัดเลือกซัพพลายเออร์มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์มีการดูแลและให้ความสนใจในการจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่แฟรนไชส์ซีอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา มีการจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่ทำให้แฟรนไชส์ซีมั่นใจ มีการจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่แฟรนไชส์ซีตามที่ได้ตกลงกันไว้ มีการจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่แฟรนไชส์ซีได้อย่างเหมาะสม และมีการจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่แฟรนไชส์ซีด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว

-การฝึกอบรม (Training)

ระดับการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ด้านการฝึกอบรมมีแนวโน้มอยู่ในระดับสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์ มีการจัดการการฝึกอบรมที่ทำให้แฟรนไชส์ซีมั่นใจ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา มีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่แฟรนไชส์ซีตามที่ได้ตกลงกันไว้ มีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่แฟรนไชส์ซีหรือบุคลากรของแฟรนไชส์ซีได้อย่างเหมาะสม และดูแลและให้ความสนใจในการจัดการการฝึกอบรมให้แก่แฟรนไชส์ซี ในระดับเท่ากัน และมีการจัดการการฝึกอบรมให้แก่ แฟรนไชส์ซีด้วยความเต็มใจและรวดเร็ว

(จ) ตัวแปรอิสระ 2 : วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture)

-วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Bureaucratic Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ซอร์ มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยองค์กรแฟรนไชส์ซอร์ส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรของตนมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น มีลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบระเบียบ มีความระมัดระวังในการทำงานสูง มีลักษณะการ

บริหารงานการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับกลางและระดับล่าง และมีกฎระเบียบที่เข้มงวดเคร่งครัด ในขณะที่ลักษณะมุ่งเน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการกลับมีแนวโน้มเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

-วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Supportive Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ซอร์ มีแนวโน้มอยู่ในระดับสูง โดยองค์กรแฟรนไชส์ซอร์ส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรของตนมีลักษณะมีความเชื่อใจกันในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความมั่นคงปลอดภัย มีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กร มีการสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร มีการสังสรรค์สมาคมกัน และพนักงานมีอิสระส่วนตัว

(ข) ตัวแปรอิสระ 3 : วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture)

-วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Bureaucratic Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่นขององค์กร แฟรนไชส์ซี มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยองค์กรแฟรนไชส์ซีส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรของตนมีลักษณะการบริหารงานการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับกลาง และระดับล่างในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบระเบียบ มีความระมัดระวังในการทำงานสูง และมีกฎระเบียบที่เข้มงวดเคร่งครัด ในขณะที่ลักษณะ มุ่งเน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการกลับมีแนวโน้มเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ

-วัฒนธรรมองค์กรแบบยึดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Supportive Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรแบบยึดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ซีมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยองค์กรแฟรนไชส์ซีส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรของตนมีลักษณะที่มีความเชื่อใจกันในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ มีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กรและมีการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร ในระดับเท่ากัน มีความมั่นคงปลอดภัย พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีการสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน มีการสังสรรค์สมาคมกัน และพนักงานมีอิสระส่วนตัว

(ข) ตัวแปรตาม : คุณภาพความสัมพันธ์ (Relationship Quality)

ในภาพรวมระดับคุณภาพความสัมพันธ์มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความพึงพอใจ ด้านความเชื่อใจในความเอื้ออาทร และด้านความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ ตามลำดับ ส่วนคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ต่ำสุด แต่เมื่อนำมา Recode คะแนน ก็จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทำการวิเคราะห์คุณภาพความสัมพันธ์แยกเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

-ความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity)

ระดับคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยที่ แฟรนไชส์ซีมีความเชื่อใจและความไว้วางใจแฟรนไชส์ซอร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ แฟรนไชส์ซีคิดว่าแฟรนไชส์ซอร์มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแฟรนไชส์ซีเชื่อว่าแฟรนไชส์ซอร์จะมีความซื่อสัตย์กับแฟรนไชส์ซี

-ความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence)

ระดับคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความเชื่อใจในความเอื้ออาทรมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่าเมื่อแฟรนไชส์ซีแจ้งปัญหาเกี่ยวกับแฟรนไชส์ซอร์ แฟรนไชส์ซีรู้ว่าแฟรนไชส์ซอร์จะดำเนินการแก้ปัญหาให้ด้วยความเข้าใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

รองลงมา ได้แก่ แฟรนไชส์ซอร์ให้ความสำคัญและสนใจทุกข์สุขของแฟรนไชส์ซี และจากประสบการณ์ที่ผ่านมาแฟรนไชส์ซีคิดว่าสามารถพึ่งพาแฟรนไชส์ซอร์ได้

-ความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment)

ระดับคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยที่แฟรนไชส์ซีมักจะมีการติดต่อกับแฟรนไชส์ซอร์เนื่องจากแฟรนไชส์ซีมีความรู้สึกที่ดีกับแฟรนไชส์ซอร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ แฟรนไชส์ซีมักจะมีการติดต่อกับแฟรนไชส์ซอร์ เนื่องจาก แฟรนไชส์ซีชอบที่จะพูดคุยกับแฟรนไชส์ซอร์ และแฟรนไชส์ซีมีความรู้สึกผูกพันกับแฟรนไชส์ซอร์ ตามลำดับ

-ความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Conflict)

ระดับคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความขัดแย้งเนื่องมาจากอารมณ์มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยแฟรนไชส์ซีรู้สึกผิดหวังกับแฟรนไชส์ซอร์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด รองลงมา แฟรนไชส์ซีรู้สึกรำคาญแฟรนไชส์ซอร์ และแฟรนไชส์ซีรู้สึกหงุดหงิดกับแฟรนไชส์ซอร์

-ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ระดับคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยที่แฟรนไชส์ซีรู้สึกชื่นชมผลงานของแฟรนไชส์ซอร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา แฟรนไชส์ซีมีความสุขกับผลงานของแฟรนไชส์ซอร์ และการทำงานของแฟรนไชส์ซอร์ทำให้แฟรนไชส์ซีพึงพอใจ

(ฅ) การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture) และวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture) กับตัวแปร

ตามคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานในการวิจัย โดยอาศัยสถิติที่ $\alpha = 0.05$ ในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อความเชื่อมั่น ณ ระดับร้อยละ 95 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับและปฏิเสธสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchise Support) กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) สรุปได้ว่า พบความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี ทั้ง 5 ด้าน

การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor's Organizational Culture) กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซอร์แบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic Culture) และแบบยืดหยุ่น (Supportive Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซีด้านความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์และด้านความพึงพอใจ

การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee's Organizational Culture) กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของแฟรนไชส์ซีแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซีทั้ง 5 ด้าน และแบบยืดหยุ่น (Supportive Culture) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพความสัมพันธ์แฟรนไชส์ซอร์-แฟรนไชส์ซีจำนวน 4 ด้าน

ผลการทดสอบของสมมติฐานทั้งหมด 1-15 สรุปไว้ในตารางที่ 56

ตาราง 56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	คุณภาพความสัมพันธ์				
	ความเข้าใจในความน่าเชื่อถือ	ความเข้าใจในความเอื้ออาทร	ความผูกพันเนื่องมาจากการมณ	ความขัดแย้งเนื่องมาจากการมณ	ความพึงพอใจ
1. การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์					
1.1 การเลือกทำเลที่ตั้ง	√+B	√+D	√+A	√-A	
1.2 การสนับสนุนการขาย		√+C			
1.3 การให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง		√+B	√+C	√-C	√+B
1.4 การวิจัยและพัฒนา	√+C	√+E	√+D		√+D
1.5 การโฆษณาและส่งเสริมการขาย					√+C
1.6 การจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ	√-				√-
1.7 การจัดการการฝึกอบรม	√+A	√+A	√+B	√-B	√+A
2. วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซอร์					
2.1 แบบไม่ยืดหยุ่น			√+		√-
2.2 แบบยืดหยุ่น			√-		√+
3. วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซี					
3.1 แบบไม่ยืดหยุ่น	√+A	√+	√+	√+	√+
3.2 แบบยืดหยุ่น	√+B	√-	√-		

หมายเหตุ √+ หมายถึงพบความสัมพันธ์เชิงบวก √- หมายถึงพบความสัมพันธ์เชิงลบ

A = มีอิทธิพลมากที่สุด, B, C, D, E = มีอิทธิพลน้อยที่สุด

3. อภิปรายผล

การศึกษาถึงความสำคัญของปัจจัยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor Support) ที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) ในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ไทย ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึง

อิทธิพลของการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ทั้ง 7 ด้านที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์กับแฟรนไชส์ซี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Foo et al. (1998) ที่พบความสัมพันธ์ของการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์กับความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซีในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งความพึงพอใจเป็นตัววัดคุณภาพความสัมพันธ์ที่สำคัญตัวหนึ่งในงานวิจัยในอดีต อาทิเช่น Roberts et al. (2003) Dwyer and Oh (1987) Crosby et al. (1990) รวมถึงการศึกษานี้ด้วย

ผลการศึกษาชี้ประเด็นที่น่าสนใจไปที่การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม (Training) ด้านการเลือกทำเลที่ตั้ง (Site Selection) ด้านการให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Advice and Consultation) และด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างแฟรนไชส์ซีมีความเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นการสนับสนุนที่แฟรนไชส์ซอร์ทำให้แก่แฟรนไชส์ซีได้อย่างมีคุณภาพที่สุดและส่งผลกระทบเชิงบวกสูงสุดต่อคุณภาพความสัมพันธ์ในภาพรวมและทั้ง 5 ด้านความสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานของ Price (1993) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่แฟรนไชส์ซีใช้ประกอบในการตัดสินใจลงทุน ส่วนการเลือกทำเลที่ตั้ง และการให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่องก็เป็นอีก 2 ด้านของการสนับสนุนที่แฟรนไชส์ซีเห็นว่า มีคุณภาพดีมาส่งผลกระทบเชิงบวกในระดับสูงต่อคุณภาพความสัมพันธ์โดยรวมในระดับเท่าๆ กัน ตามด้วยการวิจัยและพัฒนาที่ส่งผลกระทบเชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงในเกือบทุกด้านของความสัมพันธ์

ส่วนการสนับสนุนการขาย (Sales/Field Support) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางต่อคุณภาพความสัมพันธ์เพียง 1 ด้าน คือ ความเชื่อใจในความเอื้ออาทร และการโฆษณาและส่งเสริมการขาย (Advertising and Promotion) ก็พบความสัมพันธ์เชิงบวกต่อคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจเพียงด้านเดียวเช่นเดียวกัน

ที่น่าสนใจก็คือ จากการสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ทั้งหมด 7 ด้าน มีเพียง 1 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection) ที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพความสัมพันธ์ด้านความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือและด้านความพึงพอใจ การสนับสนุนของแฟรนไชส์ซอร์ในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่แฟรนไชส์ซีได้อย่างมีคุณภาพและสมเหตุสมผล รวมถึงการเจรจาต่อรองกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบด้วย อาจเป็นไปได้ว่าในเรื่องของวัตถุดิบเป็นการสนับสนุนที่ส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของแฟรนไชส์ซีมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ การสนับสนุนด้านอื่นๆ และเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่องตลอดเวลาที่มีการดำเนินการธุรกิจ โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ทำธุรกิจมีแนวโน้มยากที่จะจัดหาวัตถุดิบเองเพราะสามารถควบคุมต้นทุนและกำไรของกิจการได้ ซึ่งน่าจะเป็น

ประเด็นสำคัญที่ธุรกิจแฟรนไชส์ต้องการเช่นเดียวกัน การที่แฟรนไชส์ซอร์ดำเนินการเรื่อง วัตถุประสงค์หรือผู้จัดจำหน่ายให้แก่แฟรนไชส์ซีอาจทำให้การดำเนินธุรกิจของแฟรนไชส์ซีมีต้นทุนสูง กว่าที่แฟรนไชส์ซีคาดหวังไว้ ทำให้แฟรนไชส์ซีรู้สึกอึดอัดมากกว่าสะดวกสบาย ส่งผลให้ระดับ ความพึงพอใจของแฟรนไชส์ซีลดลงได้ เมื่อเวลาผ่านไปการผูกพันกับการสนับสนุนในด้านนี้อาจ ทำให้แฟรนไชส์ซีรู้สึกไม่แน่ใจในความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือของฝ่ายแฟรนไชส์ซอร์

ด้านการศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรแฟรนไชส์ซอร์ พบว่าโดยรวมองค์กรแฟรนไชส์ ซอร์มีลักษณะของวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่น (Supportive) ในระดับสูงกว่าแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic Culture) โดยลักษณะแบบยืดหยุ่นที่พบมาก ได้แก่ มีความเชื่อใจกัน พนักงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความมั่นคงปลอดภัย มีการสนับสนุนส่งเสริม พนักงาน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร และมีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กร ลักษณะแบบไม่ ยืดหยุ่นที่พบมาก ได้แก่ มีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น และมี ลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน

ส่วนวัฒนธรรมขององค์กรแฟรนไชส์ซี พบว่าโดยรวมองค์กรแฟรนไชส์ซอร์มีลักษณะ ของวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่น (Supportive) ในระดับสูงกว่าแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic Culture) เช่นเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กรแฟรนไชส์ซอร์ โดยลักษณะแบบยืดหยุ่นที่พบมาก ได้แก่ มีความเชื่อใจกันในระดับสูงสุด มีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กร มีการมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ในองค์กร มีความมั่นคงปลอดภัย พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่า เทียมกัน มีการสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน ลักษณะแบบไม่ยืดหยุ่นที่พบมาก ได้แก่ มีลักษณะการ บริหารงานการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับกลางและระดับล่างในระดับสูงสุด มีความ มั่นคงเป็นปึกแผ่น และมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

ผลของการศึกษาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่มีต่อ คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี (Franchisor-Franchisee Relationship Quality) พบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซอร์และวัฒนธรรม องค์กรแฟรนไชส์ซีกับคุณภาพความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ William and Attaway (1996) ที่พบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรของผู้ซื้อและผู้ขายที่มีต่อการพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซอร์ และวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซีส่งผลกระทบต่อคุณภาพความสัมพันธ์ดังกล่าวแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซอร์ ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรแฟรนไชส์ซอร์ทั้งแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic Culture) และแบบยืดหยุ่น (Supportive

Culture) กับคุณภาพความสัมพันธ์ในภาพรวม เมื่อพิจารณาคุณภาพความสัมพันธ์รายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ชอร์แบบไม่ยึดหยุ่นส่งผลบวกและแบบยึดหยุ่นส่งผลลบต่อด้านความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment) ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ชอร์แบบไม่ยึดหยุ่นส่งผลลบและแบบยึดหยุ่นส่งผลบวกต่อด้านความพึงพอใจ (Satisfaction)

เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ชอร์ พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ชอร์ทั้งแบบไม่ยึดหยุ่น (Bureaucratic Culture) และแบบยึดหยุ่น (Supportive Culture) กับคุณภาพความสัมพันธ์ในภาพรวม เมื่อพิจารณาคุณภาพความสัมพันธ์รายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ชอร์แบบไม่ยึดหยุ่นส่งผลบวกต่อคุณภาพความสัมพันธ์ทั้ง 5 ด้าน ในขณะที่พบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ชอร์แบบยึดหยุ่นส่งผลลบต่อด้านความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence) และความผูกพันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment) และส่งผลบวกต่อด้านความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity)

ในภาพรวมของการศึกษา ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนของแฟรนไชส์ชอร์ วัฒนธรรมทั้งขององค์กรแฟรนไชส์ชอร์และองค์กรแฟรนไชส์ชี่ ที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ชี่ โดยการสนับสนุนของแฟรนไชส์ชอร์ทั้ง 7 ด้านมีระดับค่อนข้างสูงและล้วนมีอิทธิพลกับต่อระดับคุณภาพความสัมพันธ์แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมเป็นด้านที่มีความสำคัญที่สุดต่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ชี่ ในขณะที่ด้านการคัดเลือกซัพพลายเออร์อาจทำให้ระดับคุณภาพความสัมพันธ์ที่ลดลง

ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ธุรกิจแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ชี่ต่างก็มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ผสมผสานกันระหว่างความไม่ยึดหยุ่นและความยืดหยุ่น ซึ่งดูเหมือนจะเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องมีเพื่อให้เกิดความสมดุลในองค์กร โดยพบระดับความยืดหยุ่นที่สูงกว่าในทั้งองค์กรแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ชี่ เมื่อเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยึดหยุ่นและแบบยึดหยุ่นขององค์กรแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ชี่ พบว่า องค์กรแฟรนไชส์ชอร์มีระดับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 แบบสูงกว่าองค์กรแฟรนไชส์ชี่ ซึ่งน่าจะเป็นธรรมชาติขององค์กรแฟรนไชส์ชอร์ที่เปรียบเสมือนบริษัทแม่ที่คอยดูแลแฟรนไชส์ชี่ที่เปรียบเสมือนบริษัทลูก องค์กรแฟรนไชส์ชอร์จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่มีความไม่ยึดหยุ่นและความยืดหยุ่นในระดับที่สูงกว่าองค์กรแฟรนไชส์ชี่ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดูแลและควบคุมการดำเนินงานทั้งธุรกิจของตัวเอง และธุรกิจของเครือข่ายให้เติบโตไปด้วยกันแต่ในขณะเดียวกันก็อาจกระทบต่อความพึงพอใจ

ของแฟรนไชส์ซีได้ อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาทำให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซีแบบไม่ยึดหยุ่นที่สนับสนุนให้คุณภาพความสัมพันธ์ของทั้งสององค์กรมีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น

4. ข้อเสนอแนะ

(ก) ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ

ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจแฟรนไชส์ไทยทั้งองค์กรแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี กล่าวคือ

1. องค์กรแฟรนไชส์ซอร์ควรระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบแฟรนไชส์ เนื่องจากเป็นการขยายธุรกิจที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจที่แฟรนไชส์ซอร์เป็นเจ้าของสิทธิการค้า ผู้ลงทุนหรือแฟรนไชส์ซีเหล่านั้นเปรียบเสมือนลูกค้าที่จะผูกพันอยู่กับบริษัทในระยะยาว ดังนั้น การให้ความสำคัญและพัฒนาในเรื่องของคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซีจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างให้เกิดความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือ (Trust in Integrity) ความเชื่อใจในความเอื้ออาทร (Trust in Benevolence) ความผูกพันเนื่องมาจากการมณ (Affective Commitment) ความขัดแย้งเนื่องมาจากการมณ (Affective Conflict) และ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

2. องค์กรแฟรนไชส์ซอร์ควรจัดให้มีการสนับสนุนด้านแฟรนไชส์ (Franchise Support) ให้แก่แฟรนไชส์ซี ทั้ง 7 ด้าน ซึ่งผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซีที่เข้มแข็งเกิดจากการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมมากที่สุด ตามด้วยการเลือกทำเลที่ตั้ง การให้คำแนะนำและปรึกษาอย่างต่อเนื่อง การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนการขาย และการโฆษณาและส่งเสริมการขาย ส่วนการคัดเลือกซัพพลายเออร์อาจส่งผลให้คุณภาพความสัมพันธ์ลดลง แต่ก็ยังคงเป็นการสนับสนุนจำเป็นที่แฟรนไชส์ซอร์ต้องจัดให้เนื่องจากประเด็นเรื่อง “มาตรฐาน” เป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจระบบแฟรนไชส์ การใช้วัตถุดิบที่มีที่มาแตกต่างกันอาจส่งผลในประเด็นนี้ได้ แฟรนไชส์ซอร์อาจหาวิธีการที่ให้แฟรนไชส์ซีมีทางเลือกหรือมีส่วนในการจัดการเรื่องวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์มากขึ้น โดยยังคงรักษามาตรฐานของธุรกิจไว้

3. องค์กรแฟรนไชส์ซอร์ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีความสมดุลในองค์กร ทั้งในรูปแบบไม่ยึดหยุ่น (Bureaucratic) และ แบบยึดหยุ่น (Supportive) ที่

เสริมสร้างคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี ซึ่งผู้บริหารแฟรนไชส์ซอร์มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีลักษณะ ดังนี้

3.1 รูปแบบที่ไม่ยืดหยุ่นควรจะเน้นในเรื่องของการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น มีลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้อุปกรณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาของแฟรนไชส์ซีเกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยพยายามลดลักษณะของการมุ่งเน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการให้น้อยลง

3.2 รูปแบบที่ยืดหยุ่นควรจะเน้นหนักในเรื่องของความเข้าใจกัน พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความมั่นคงปลอดภัย มีการสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร มีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กร และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพึ่งพากันระหว่างสมาชิก เพื่อให้เกิดข้อผูกพันที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน และการสร้างความมั่นคงในระยะยาว

4. องค์กรแฟรนไชส์ซีควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีความสมดุลในองค์กรเช่นเดียวกับองค์กรแฟรนไชส์ซอร์ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ารูปแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic) มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซีในทุกๆ ด้าน ซึ่งผู้บริหารแฟรนไชส์ซอร์ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชส์ซีให้มีลักษณะ ดังนี้

4.1 รูปแบบที่ไม่ยืดหยุ่นที่ต้องส่งเสริมให้ชัดเจนมาก ได้แก่ การบริหารงานการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับกลางและระดับล่าง การสร้างความมั่นคงเป็นปึกแผ่น การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีลำดับขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบระเบียบ มีความระมัดระวังในการทำงานสูง และมีกฎระเบียบที่เข้มงวดเคร่งครัด โดยพยายามลดลักษณะของการมุ่งเน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการให้น้อยลง

4.2 รูปแบบที่ยืดหยุ่นควรมีในเรื่องของความเข้าใจกัน มีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กร มีการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร มีความมั่นคงปลอดภัย พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีการสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน มีการสังสรรค์สมาคมกัน และพนักงานมีอิสระส่วนตัว และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพึ่งพากันระหว่างสมาชิก เพื่อให้เกิดข้อผูกพันที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน และการสร้างความมั่นคงในระยะยาว

ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ซีต้องช่วยกันศึกษาและ
ค้นหารูปแบบความสมดุลขององค์กร ซึ่งเป็นยุทธวิธีในการบริหารที่จำเป็นเพื่อให้แฟรนไชส์ชอร์
และแฟรนไชส์ซีมีคุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น

(ข) ข้อเสนอแนะการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเน้นประเภทของธุรกิจ โดยการผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการศึกษา กับผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ซี และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากขึ้นในแต่ละประเภทของธุรกิจ เพื่อให้การเปรียบเทียบผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือมากที่สุด
2. ควรเพิ่มประเด็นการศึกษาในบทบาทของเทคโนโลยีที่น่าจะมีผลต่อการบริหารจัดการและคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชส์ชอร์และแฟรนไชส์ซี