

บทความวิชาการ
การวิจัยเชิงสำรวจพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ
ระบบธุรกิจแฟรนไชส์ท้องถิ่นในประเทศไทย
Exploratory Research on the Transformation Development
Stages of Local Franchise Business in Thailand

พระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์

บทคัดย่อ

เอกสารชุดนี้เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบธุรกิจแฟรนไชส์ท้องถิ่นในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลศึกษาในประเทศไทย ซึ่งนำเสนอแนวคิดใหม่ของกระบวนการพัฒนาปรับเปลี่ยนธุรกิจแฟรนไชส์ที่ใช้รูปแบบ “ขั้นตอนการพัฒนา” (Stage of Development) ของธุรกิจซึ่งมีการเปลี่ยนรูป (Business Transforming) ตั้งแต่ละขั้นตอน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจขององค์กรอันมีผลมาจากความสัมพันธ์ (Correlation) กับปัจจัยทางธุรกิจด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ใช้การสำรวจธุรกิจแฟรนไชส์ของคนไทยจำนวน 83 กิจการ มีการจัดเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น เพื่อใช้เก็บข้อมูลดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ของประเทศไทยในปัจจุบัน เน้นประเด็นกระบวนการพัฒนาธุรกิจและลักษณะที่เป็นปัจจัยธุรกิจ (Business Attributes) ที่เป็นอยู่จริง เช่น โครงสร้างองค์กร (Organization structure) ผลประกอบการ รวมถึงกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจเพื่อเข้าใจลักษณะปัจจัยต่างๆ ของธุรกิจซึ่งมีความแตกต่างกัน นำไปสู่ผลการวิเคราะห์ทางสถิติหาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านธุรกิจกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแฟรนไชส์

นอกจากนั้นยังกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจระบบแฟรนไชส์ เช่น ทฤษฎีการส่งผ่านต้นทุน (Transaction Cost theory) ทฤษฎีการบริหารตัวแทน (Agency Theory) ทฤษฎีขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity theory) แนวคิดวงจรชีวิตธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise Life Cycle) เป็นต้น รวมถึงการศึกษาด้านงานวิจัยอื่นๆ เพื่อสรุปรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีลักษณะการพัฒนามาเป็นขั้นตอนสัมพันธ์กับปัจจัยทางธุรกิจด้านต่างๆ แนวความคิดที่ได้สามารถนำมาปรับใช้กับกระบวนการพัฒนาขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การขยายงานแบบแฟรนไชส์เพื่อกำหนดวิธีการปรับปรุงปัจจัยธุรกิจให้ถูกต้องตามแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา

Abstract

This research aims to study the transformation of local franchise business in Thailand, the decisions of organizations based on relevant business attributes and the factors influencing development at various stages.

A survey on 83 Thai franchise businesses is conducted. Questionnaires are used in data collection. The questionnaire is systematically structured to gather information on business attributes such as organization structure, operation processes, etc. Then, statistical analysis is carried out to find the correlations between the business attributes and the franchise organization transformation.

References are made to Transaction Cost Theory, Agency Theory, Resource Scarcity Theory, Franchise Life Cycle concepts and other studies in the summary of changes in franchise business management, taking into account the correlations between the organization development stages and business attributes. The findings will be incorporated in the strategic planning for the expansion of franchise business and organization development to ensure transformation in the right directions in all stages.

บทนำ

งานวิจัยเกี่ยวกับแฟรนไชส์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาเน้นถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจ เช่น ทฤษฎีการส่งผ่านต้นทุน (Transaction Cost theory) ทฤษฎีการบริหารตัวแทน (Agency Theory) ทฤษฎีขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity theory) แนวคิดวงจรชีวิตธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise Life Cycle) เป็นต้น (Rahatullah, 2008 p.25) สำหรับแนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในเชิงแนวคิดทุนทางธุรกิจ (Capital Theory) หรือในมุมมองของทฤษฎีขาดแคลนทรัพยากร (Resource Scarcity) จะเห็นว่าระบบแฟรนไชส์เป็นเครื่องมือในการช่วยลดข้อจำกัดด้านการเงินและการบริหารจัดการในการขยายธุรกิจ แต่สำหรับในมุมมองของทฤษฎีการบริหารจัดการตัวแทน (Agency Theory) ระบบแฟรนไชส์กลายเป็นเครื่องมือในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและสาขาให้ดีขึ้นด้วยการส่งผ่านองค์ความรู้ไปในแต่ละหน่วยสาขาต่างๆ (Szulanski, 2006 p.938) ซึ่งแนวคิดทั้งสองสามารถอธิบายถึงเหตุผลของการสร้างระบบแฟรนไชส์ในธุรกิจโดยภาพรวมแล้วทฤษฎีทั้งสองแนวมีการอธิบายระบบแฟรนไชส์แตกต่างกันแต่ไม่ขัดแย้งเพียงมุมมองของความเข้าใจการพัฒนาระบบแฟรนไชส์ของธุรกิจนั้นเกิดขึ้นจากแรงจูงใจของการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งจูงใจเชิงประโยชน์ธุรกิจ (Resources and Align Incentives) ที่ต่างกัน รวมถึงการวิเคราะห์ระบบการจัดการหรือการควบคุมต่างกัน (Castrogiovanni, 2006 p. 24)

รูปแบบโครงสร้างของเครือข่ายแฟรนไชส์ นั้นเป็นวิธีการบริหารจัดการองค์ความรู้ระหว่าง Franchisor และ Franchisee ถ้าแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) มีความรู้ความเชี่ยวชาญมากเท่าไร ก็สามารถคงสิทธิในการตัดสินใจ (Decision Right) มากขึ้นไปด้วย (Kalnins, 2004 p.718) ทำให้ระดับการบริหารจัดการเป็นวิธีรวมอำนาจสู่ศูนย์กลางสำนักงานใหญ่ของระบบธุรกิจมีความสำคัญ การบริหารที่รวมอำนาจสู่ศูนย์กลางของเครือข่ายแฟรนไชส์จึงแปรผันตามความเชี่ยวชาญองค์ความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ความรู้ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Knowledge Assets) ของแฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) (Windsperger, 2002 p.20) การออกแบบระบบจัดการที่ถูกต้องของแฟรนไชส์ สร้างขึ้นเพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถขยายงานสู่พื้นที่ต่างๆ ถึงแม้ว่าการขยายสาขาไปสู่พื้นที่ที่ต่างจากประเทศต้นแบบก็สามารถปรับระบบธุรกิจให้เข้ากับพื้นที่นั้นๆ (Welsh, 2006 p.135)

การทบทวนวรรณกรรม

มีข้อสังเกตว่าแนวคิดที่เกิดขึ้นด้วยการศึกษาวิจัยด้านต่างๆ ของทฤษฎีทางระบบแฟรนไชส์ มักเน้นสาเหตุการเกิดของระบบแฟรนไชส์และคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการทำให้เห็นภาพรูปแบบการจัดการแฟรนไชส์ได้ชัดเจนมากขึ้น แต่ยังมีประเด็นที่น่าสนใจเกิดขึ้นคือ ระบบแฟรนไชส์นั้นมีหลายประเภทธุรกิจที่นำมาใช้หลากหลาย และในความเป็นจริงธุรกิจที่อยู่ในระบบตลาดก็มีสถานะสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในเชิงตัวแปรด้านธุรกิจซึ่งส่งผลให้วิธีการบริหารจัดการแตกต่างกันออกไปด้วย ดังนั้นในการศึกษาธุรกิจด้านแฟรนไชส์จึงมีความจำเป็นที่ต้องมองถึงปัจจัยที่มีผลกระทบเหล่านั้นเช่นกัน ปัจจัยธุรกิจที่สำคัญ เช่น มูลค่ายอดขาย ขนาดของธุรกิจงบประมาณการลงทุน ระบบการควบคุมการทำงานที่มีซับซ้อนที่ต่างกัน เป็นต้น (Oxenfelt and Kelly, 1968-1969. Lillis, Narayana & Gilman, 1976. Carney & Gedajlovic, 1991. Castrogiovanni, Bennett and Combs, 1995. Floyed and Fenwick, 1999.) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ข้อสรุปจากทฤษฎีในระบบแฟรนไชส์

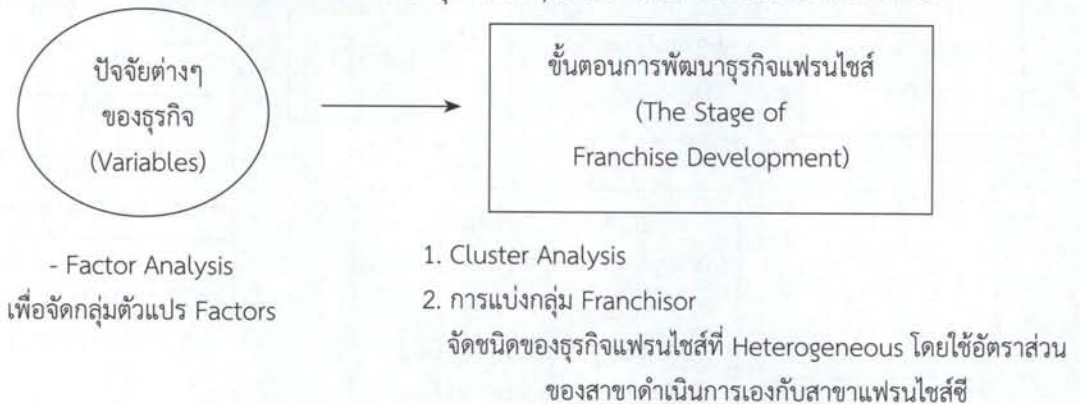
สมมติฐานและการคาดการณ์ที่สำคัญเกี่ยวกับแฟรนไชส์ โดยใช้ทฤษฎีทรัพยากรขาดแคลนและแนวคิดทฤษฎีตัวแทน	
ทฤษฎีทรัพยากรขาดแคลน Resource Scarcity	
สมมติฐานที่สำคัญ	การคาดการณ์ที่สำคัญ
- การเป็นเจ้าของระบบสาขาที่ใหญ่ได้รับประโยชน์จากขนาด	- บริษัทที่เพิ่งเริ่มและมีขนาดเล็กมักใช้ระบบแฟรนไชส์ขยายธุรกิจ
- แฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) เป็นเจ้าของสาขาเอง มีโอกาสได้กำไรมากกว่าสาขาแฟรนไชส์ซี (Franchisee) เป็นเจ้าของ	- แฟรนไชส์เกี่ยวข้องกับอายุรอดและการขยายธุรกิจ ซึ่งในช่วงแรกไม่ได้คำนึงถึงความสามารถทำอะไรเป็นหลัก
- ข้อมูลและทรัพยากรของแฟรนไชส์ซี (Franchisee) หาได้ง่ายกว่าทางเลือกอื่น	- บริษัทที่อยู่ตัวแล้วมักขยายสาขาเองและซื้อสาขา franchisee กลับคืน
แนวคิดทฤษฎีตัวแทน Agency theory	
- ผู้ประกอบการมีเหตุผลและเน้นประโยชน์องค์กรของตนเป็นหลักอาจสร้างข้อขัดแย้งระหว่างกัน	- บริษัทให้สิทธิแฟรนไชส์กับสาขาที่มีต้นทุนในการตรวจสอบสูงและมีโอกาสเกิด free riding* ต่ำ
- ผู้ประกอบการกับผู้เกี่ยวข้องปกติมักมีเป้าหมายที่ต่างกัน	- ระบบแฟรนไชส์มีประสิทธิภาพ ดังนั้น บริษัทที่ทำแฟรนไชส์มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
- ระบบแฟรนไชส์ใช้การเป็นเจ้าของจุดใจแทนการใช้การตรวจสอบที่ต้นทุนสูง	
- ผู้จัดการสาขาของบริษัท (vertical agency) มักไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายองค์กร เนื่องจากเน้นประโยชน์ส่วนตัว	
- แฟรนไชส์ที่ไม่ใช่ธุรกิจที่มีการซื้อซ้ำมีการลงทุนสร้างแบรนด์ของผู้อื่น	

การออกแบบงานวิจัย

นักวิจัยที่นำเสนอแนวคิดในด้านการแบ่งกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ในระยะแรกมุ่งเน้นปัจจัยของธุรกิจในด้านอายุ และขนาดของธุรกิจ เช่น จากการศึกษาของลิลลิสและเพื่อน (Lillis et al., 1976) และออกซัลเฟลท์ กับเคลลี (Oxenfelt และ Kelly, 1968-69) พบว่าตัวแปรของลักษณะธุรกิจแฟรนไชส์ที่สามารถจัดแยกกลุ่มโดยใช้ปัจจัยของอายุธุรกิจและขนาดของกิจการ แต่มีข้อสังเกตว่าปัจจัยของธุรกิจแฟรนไชส์ทั้งสองด้านนั้นอาจเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถแบ่งกลุ่มของธุรกิจแฟรนไชส์ได้อย่างเหมาะสมเนื่องจากความซับซ้อนของธุรกิจที่มีปัจจัยหลายด้านเข้ามาเป็นองค์ประกอบ และเป็นไปได้ที่ทั้งปัจจัย

ด้านอายุ และขนาดของธุรกิจอาจไม่ใช่ตัวแปรที่เป็นในทิศทางเดียวกัน แต่สำหรับการศึกษาของ Carney and Gedajlovic (1991) ใช้ตัวแปร 13 ด้านที่เกี่ยวกับลักษณะของแฟรนไชส์ซอร์ และแบ่งกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ที่ทำวิจัยออกเป็น 5 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มเติบโตรวดเร็ว (the rapid grower) กลุ่มอนุรักษ์ (the expensive conservative) กลุ่มสลับเปลี่ยน (the converters) กลุ่มเติบโตเต็ม (the matures) และกลุ่มที่ล้มเหลว (the unsuccessful) ในงานวิจัยของ Carney and Gedajlovic (1991) มีการวางตัวแปรหลายด้านและนำมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วย Factor Analysis (Hair et al., 1998) อย่างไรก็ตามการศึกษาการแบ่งกลุ่มธุรกิจในระบบแฟรนไชส์ยังเน้นในเชิงการแบ่งประเภทแต่ไม่ได้มีมุมมองในเชิงการพัฒนาขององค์กร

สำหรับเนื้อหาการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งไปที่การเลือกวิธีการขยายตัวของธุรกิจแฟรนไชส์ที่ต้องนำปัจจัยธุรกิจด้านต่างๆ มาเป็นส่วนประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีขยายตัว การศึกษาใช้การแบ่งกลุ่มโดยอาศัยจุดประสงค์หลักของธุรกิจแฟรนไชส์คือ การขยายสาขาที่เป็นแฟรนไชส์ซีเป็นตัวแปรตาม หมายถึงขั้นตอนการขยายตัวทางธุรกิจนี้เป็นตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจได้ชัดเจน และสามารถหาความแตกต่างของปัจจัยธุรกิจและพิสูจน์ได้ว่ากลุ่มที่แบ่งนั้นมีความแตกต่างกันจริง นอกจากนี้ใช้ Cluster Analysis เพื่อทดสอบการแยกกลุ่มทางสถิติ สูดท้ายพัฒนาสูตรจากสถิติ Multi Regression อีกวิธีเพิ่มขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับทำนายกลุ่มใหม่ในอนาคตได้ว่าธุรกิจเหล่านั้นเป็นกลุ่มใด (ลัดดาวัลย์ และอัจฉรา, 2547) เพื่อประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์การขยายตัวตามความพร้อมที่มีอยู่เพื่อเพิ่มโอกาสการสร้างความสำเร็จของธุรกิจนั้นๆ มากขึ้น (อธิบายด้วยแผนภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยธุรกิจที่มีต่อขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์

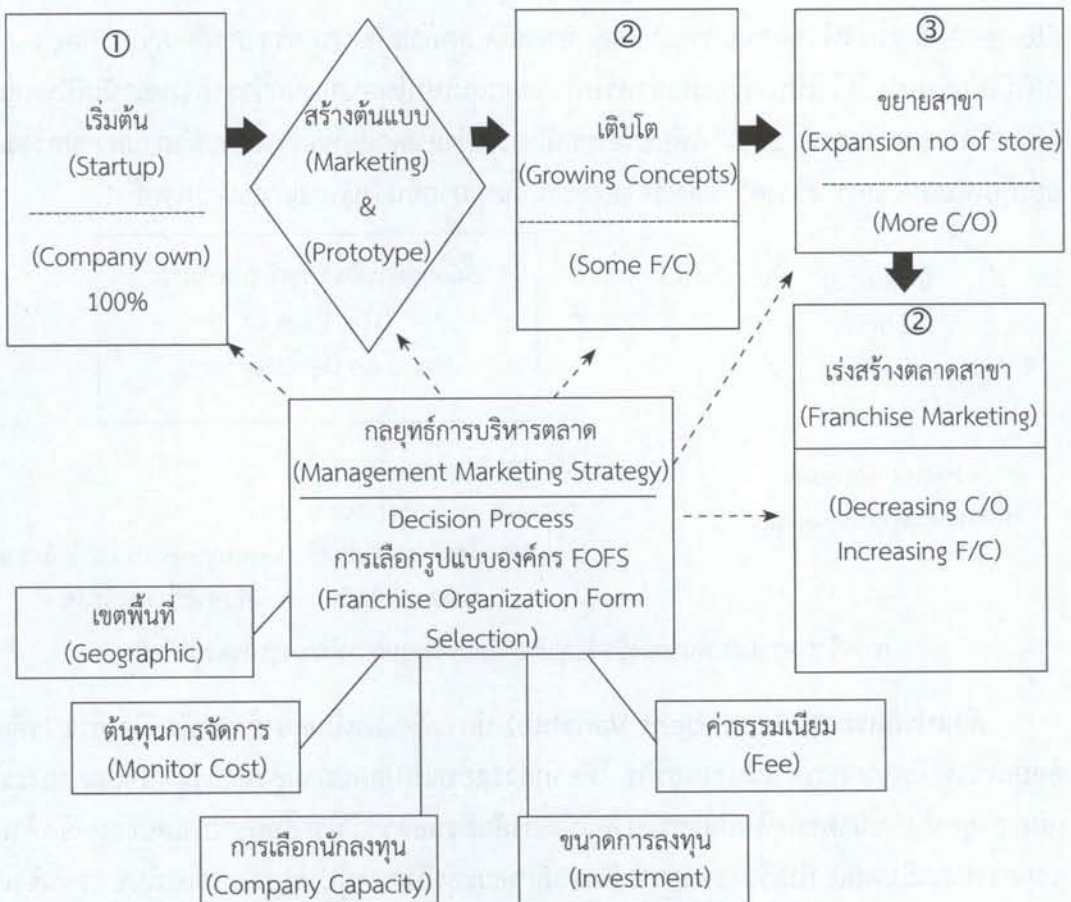
ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) มีการจัดแบ่งเป็นสองด้านหลัก คือ ตัวแปรที่เป็นข้อมูลจริงที่เกิดจากการดำเนินงานธุรกิจ ได้จากการตอบแบบสอบถามส่วนต้นที่เป็นข้อมูลของธุรกิจ เช่น อายุธุรกิจ ขนาดของพื้นที่สาขา หรือแม้เรื่องสัดส่วนอัตรากำไร ยอดขาย และข้อมูลอีกด้านได้จากการประเมินตนเองในเรื่องของความคิดต่อลักษณะธุรกิจของผู้ประกอบการเองในปัจจุบันซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของระบบธุรกิจแฟรนไชส์ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นการกำหนดปัจจัยของธุรกิจแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

1. ข้อมูลของธุรกิจ (Business Profile) แบ่งเป็น 4 ด้าน

- ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- เงื่อนไขการลงทุน
- ประสิทธิภาพในการประกอบการ (กำไร ยอดขาย ค่าใช้จ่าย เป็นต้น)
- การบริหารจัดการระบบ (เช่น การอบรม การมีพนักงานกลาง)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยของธุรกิจ (Franchise Attributes) หรือลักษณะธุรกิจที่เป็นการประเมินความสามารถของธุรกิจในการเป็นระบบแฟรนไชส์ เป็นความสามารถด้านต่างๆ ที่ควรมีในการพัฒนาระบบแฟรนไชส์ แบ่งเป็น 10 ด้าน ปัจจัยธุรกิจส่วนนี้เป็นการประเมินตนเองจากผู้ประกอบการ ด้วยแบบสอบถาม

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจที่กำหนดจากสัดส่วนของสาขาที่บริษัทเป็นเจ้าของเองกับที่เป็นของแฟรนไชส์ซี (Franchise Portion) และการทดสอบแยกกลุ่มด้วยสถิติ Cluster Analysis



ภาพที่ 2 แนวคิดขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์และปัจจัยธุรกิจที่มีผลต่อขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลธุรกิจแฟรนไชส์-Franchise Profile แสดงถึงสภาวะธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีแนวโน้มพัฒนามากขึ้น ข้อมูลที่ได้จากผู้ประกอบการแฟรนไชส์จำนวน 83 กิจการที่ถือเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยทั้งสิ้น (ใช้กลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 300 ธุรกิจจากธุรกิจแฟรนไชส์ทั้งสิ้น 505 บริษัทที่ประกาศตัวในการขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์มีการส่งแบบสอบถามแฟรนไชส์กลับคืนทั้งสิ้น 83 บริษัท)

โดยปกติแล้วธุรกิจสร้างระบบแฟรนไชส์ได้ต่อเมื่อสามารถวางระบบและขยายสาขาได้ระดับหนึ่ง จึงสามารถใช้ข้อได้เปรียบจากระบบที่มีขยายงานด้วยแฟรนไชส์ตามทฤษฎีการส่งผ่านต้นทุน (Transaction Cost) ได้เต็มที่ (Dahlstrom, & Nygaard, 1999 p.164) จากผลสำรวจแฟรนไชส์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีอายุเฉลี่ยของธุรกิจตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง 10.09 อายุของตรามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.41 ปี อายุที่จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า 10.21 ปี ระยะเวลาที่ก่อตั้งบริษัทเฉลี่ย 11.12 ปี ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการด้านแฟรนไชส์เฉลี่ย 7.89 ปี จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าธุรกิจที่มีอายุเฉลี่ยที่ 8 ปี เป็นธุรกิจแฟรนไชส์ที่น่าเชื่อถือ สำหรับจำนวนสาขาแฟรนไชส์เฉลี่ย 54.00 สาขา จำนวนสาขาของแฟรนไชส์เฉลี่ย 44.0 สาขา จำนวนสาขาที่ดำเนินการโดยบริษัทมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 10.55 สาขา ถือว่าแฟรนไชส์ในประเทศไทยนั้นยังมีจำนวนสาขาไม่มากนักแนวโน้มเป็นธุรกิจขนาดเล็ก และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การแบ่งธุรกิจแฟรนไชส์ตามขั้นการพัฒนา (Franchise Groups)

ลักษณะปัจจัยทางธุรกิจและขั้นตอนการพัฒนาระบบธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย Franchise Groups กลุ่มตัวอย่างบริษัทแฟรนไชส์ที่ทำการสำรวจส่วนใหญ่มีระดับขั้นของการพัฒนาอยู่ในขั้นที่ 3 คือธุรกิจที่มีสาขาแฟรนไชส์มีมากกว่าสาขาของตนเองคิดเป็นร้อยละ 41.46 รองลงมาเป็น ขั้นที่ 1 เป็นกลุ่มที่มีสาขาตนเองเท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 34.15 และขั้นที่ 2 คือกลุ่มที่มีสาขาแฟรนไชส์น้อยกว่าสาขาตนเองคิดเป็นร้อยละ 21.95 ส่วนสำหรับขั้นที่ 4 และ 5 มีจำนวนน้อยมากมีเพียงร้อยละ 1.22 ทั้ง 2 กลุ่ม จากข้อสังเกตเห็นได้ว่า ขั้นที่ 4 และ 5 มีจำนวนธุรกิจเพียงกลุ่มละ 1 รายเท่านั้น ดังนั้นการวิเคราะห์จึงกำหนดการแบ่งกลุ่มธุรกิจในประเทศไทยเป็น 3 กลุ่มหลักแทน 5 กลุ่ม ทั้งนี้การแบ่งกลุ่มตามสัดส่วนความเป็นเจ้าของ (Ownership) ของสาขาได้แบ่งกลุ่มออกเป็นสามลักษณะ คือ

1. ขั้นตอนการสร้างต้นแบบธุรกิจ (Prototype Stage) C/O 100% เป็นกลุ่มที่เริ่มต้นการสร้างระบบแฟรนไชส์ซึ่งมีการสร้างร้านต้นแบบของตนเองขึ้นมา และอาจมีการขยายสาขาหลายสาขาเพื่อเหตุผลด้านการตลาดในการทดสอบแนวคิดของธุรกิจว่าได้รับการยอมรับในทุกพื้นที่หรือไม่ (Julian, 1995 p. 3) รวมทั้งการสร้างระบบการควบคุมก่อนที่เริ่มมีการขยายสาขา ความสำคัญของร้านต้นแบบ หรือ Prototype คือ การทดสอบระบบ การสร้างมาตรฐานให้กับธุรกิจ และเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจหรือการสร้างการยอมรับในตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเสียก่อนนั่นเอง ลักษณะของ

การกระจายสาขาจึงยังเน้นการขยายสาขาด้วยการลงทุนของแฟรนไชส์ซอร์เป็นหลัก

2. **ขั้นเติบโต (Marketing or Growing Stage)** ขั้นตอนเร่งสร้างสาขา (Increasing number of store) เป็นขั้นตอนของการเริ่มขยายงานในรูปแบบการให้แฟรนไชส์กับผู้สนใจลงทุนที่เข้ามาในระบบ แต่ในระยะแรกๆ มีการขยายตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยรักษาอัตราส่วนของความเป็นเจ้าของในสาขาระหว่างแฟรนไชส์ซอร์ที่มีสาขาของตัวเอง และเริ่มมีสาขาแฟรนไชส์ซี ช่วงนี้เริ่มมีการสร้างระบบมาตรฐานทางธุรกิจ และเร่งการขยายสาขาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงจำนวนเพิ่มขึ้น หรือคุ่มทุนด้วยจำนวนสาขาเพื่อมสร้างรายได้จากระบบให้คุ้มค่างับค่าใช้จ่ายส่วนกลาง

3. **ขั้นตอนขยายงาน (Expansion Stage)** ขั้นตอนนี้ธุรกิจแฟรนไชส์เริ่มความเข้มแข็ง พร้อมทั้งขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์เป็นส่วนใหญ่ โดยลดสัดส่วนของสาขาที่เป็นของตนเอง (C/O) ลง และเริ่มเร่งขยายจำนวนแฟรนไชส์ซี ขั้นตอนนี้มาเป็นภาวะความพร้อมที่สุด ทั้งด้านอายุธุรกิจ รูปแบบการลงทุน การสนับสนุนแฟรนไชส์ซี และธุรกิจมีอัตรากำไรที่น่าพอใจสำหรับนักลงทุน

ผลการทดสอบค่าสหสัมพันธ์ (Correlation)

โดยปกติแล้วธุรกิจแฟรนไชส์มียอดขาย และผลประโยชน์ของธุรกิจสูงกว่าระบบธุรกิจทั่วไป เนื่องจากการบริหารจัดการที่ดีของแฟรนไชส์ซอร์ (Benjamin, 2006 p.67) ดังนั้นได้กำหนดหาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางธุรกิจกับขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์เป็นการทดสอบ ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) โดยใช้ **ปัจจัยด้านเงินខៃทั่วไป** ของธุรกิจแฟรนไชส์ (Business Profile) **เงินខៃ**

การลงทุน ประสิทธิภาพธุรกิจ เช่น ยอดขาย กำไร ค่าใช้จ่าย และการบริหารจัดการระบบแฟรนไชส์ ผลวิจัยพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ทั้งนี้อายุของธุรกิจมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 20.44 แต่เป็นในทิศทางตรงข้ามกัน ซึ่งเป็นข้อสังเกตตามแนวคิดทฤษฎีวงจรธุรกิจแฟรนไชส์ว่า ถ้าธุรกิจมีความพร้อมมากขึ้นอาจลดสัดส่วนสาขาของแฟรนไชส์ซีลงก็ได้ ผลที่ได้แต่ยังถือว่าไม่ชัดเจนมากนัก สำหรับปัจจัยการลงทุนมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 64.56 ถือว่ามีผลต่อการพัฒนาขั้นตอนธุรกิจอย่างมาก ปัจจัยยอดขายเฉลี่ยต่อสาขามีความสัมพันธ์กันร้อยละ 23.06 และอัตรากำไรขั้นต้นมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 58.59 แสดงถึงการออกแบบธุรกิจแฟรนไชส์ด้านขนาดการลงทุนและผลประโยชน์มีผลต่อขั้นตอนการขยายธุรกิจ ส่วนปัจจัยสุดท้ายคือ จำนวนพนักงานส่วนของสำนักงานกลางมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 37.32 แสดงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อการสนับสนุนแฟรนไชส์ซีที่มีการเพิ่มขึ้นเมื่อระบบแฟรนไชส์เติบโต

สำหรับปัจจัยด้านลักษณะของธุรกิจ พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 25.54 การสร้างภาพพจน์องค์กรมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 26.82 การสร้างการรับรู้ในตราสินค้าหรือแบรนด์ และด้วยความสำคัญของตราสินค้าเป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จของระบบแฟรนไชส์ (Pitt, 2003 p.651) อัตรากำไรทำกำไร

ของธุรกิจมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 35.16 และ ชื่อเสียงตรา) มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 43.86 ถือว่าสองปัจจัยดังกล่าวมีค่าความสัมพันธ์ที่มีนัยยะ ต่อขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์อย่างมาก ลักษณะเฉพาะของธุรกิจมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 29.27 การบริหารจัดการองค์กรและการให้บริการ มีความสัมพันธ์กันร้อยละ 37.47 งบประมาณมีความสัมพันธ์กันร้อยละ 34.09 และรูปแบบการจัดร้านค้ามีความสัมพันธ์กันร้อยละ 22.44 ในทิศทางเดียวกัน

จากการแยกความแตกต่าง และหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทางธุรกิจจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติ สามารถนำมาสรุปตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ได้ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

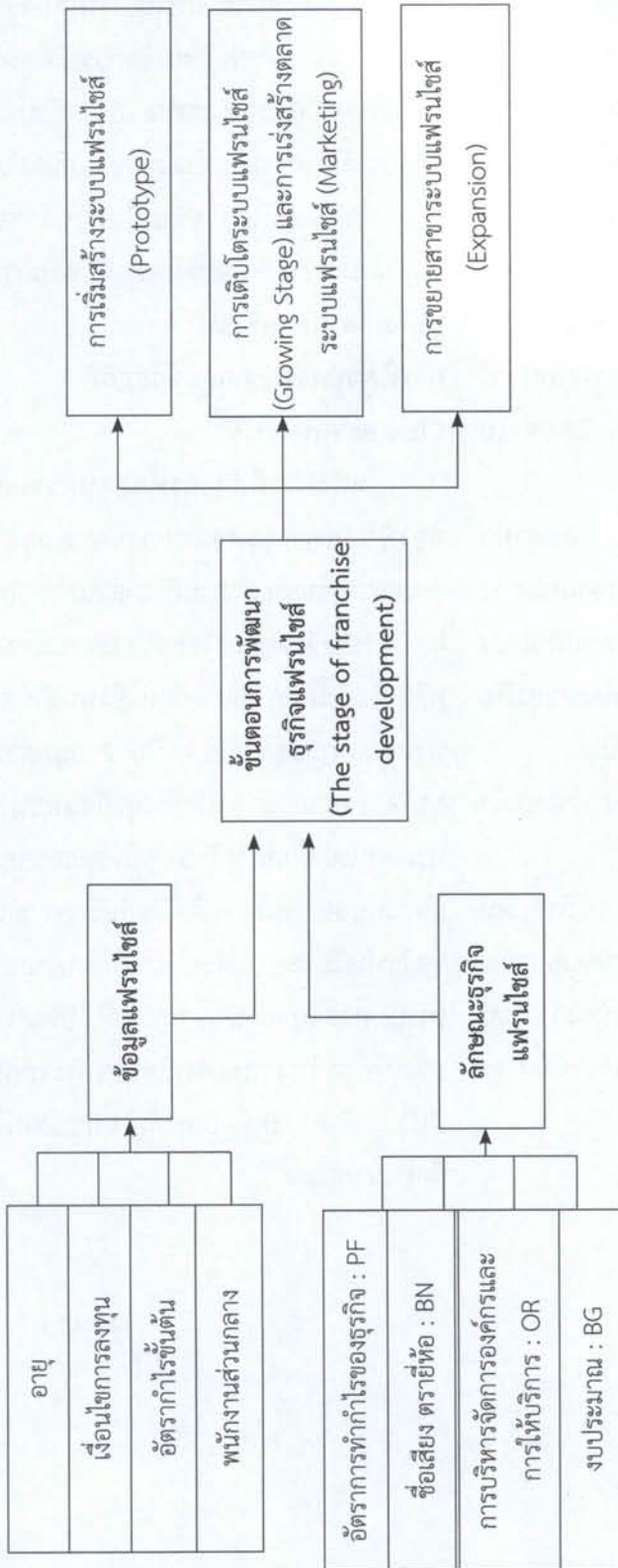
1. อายุธุรกิจ ปัจจัยการลงทุน ค่าแรกเข้า ซึ่งแสดงถึงขนาดธุรกิจ
2. ยอดขายเฉลี่ยต่อสาขา อัตรากำไรขั้นต้น เป็นปัจจัยบ่งชี้สถานะประสิทธิภาพการประกอบการ
3. จำนวนพนักงานสาขา พนักงานส่วนกลาง และจำนวนพนักงานรวมเป็นการจัดการ และขนาดขององค์กร

4. อัตราการทำกำไรของธุรกิจ (PF) ชื่อเสียงตรา (BN) การบริหารจัดการองค์กรและการให้บริการ (OR) งบประมาณ (BG) (ทั้งนี้ คัดเลือกตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์สูงใน 4 อันดับแรก)

(จากผลที่ได้สรุปขึ้นเป็นแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยธุรกิจและขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจได้ตามภาพที่ 3)

การพิสูจน์การแยกกลุ่มด้วยสถิติ Cluster Analysis

หลังจากที่ทำการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยทางธุรกิจกับการจัดกลุ่มธุรกิจตามลักษณะการขยายตัวตามอัตราส่วนสาขาแฟรนไชส์ (Franchise Portion) ได้ทดสอบการแยกกลุ่มทางสถิติเพื่อยืนยันการแยกกลุ่ม ซึ่งพบว่าข้อมูลที่ได้ทำให้แบ่งกลุ่มธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่มตามปัจจัยธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ถึงธุรกิจแฟรนไชส์ของประเทศไทยมีกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ และกลุ่มขนาดเล็ก เป็นสองกลุ่ม ผลที่ได้ยืนยันถึงความแตกต่างของธุรกิจในระบบแฟรนไชส์ แต่จำนวนกลุ่มยังไม่เท่ากับการแบ่งกลุ่มจากงานวิจัยในต่างประเทศ อาจเนื่องจากระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทยนั้นยังมีการพัฒนาไม่เทียบเท่ากับในประเทศที่ทำการศึกษามาก่อนนี้



ภาพที่ 3 สรุป: แบบจำลองรูปแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์
(ปรับปรุงจากผลงานวิจัย)

สรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมหลักการอธิบายถึงเหตุผลที่ธุรกิจต้องการสร้างระบบแฟรนไชส์ ทั้งนี้ได้รวบรวมแนวคิดจากทุกด้าน และจากการวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบใหม่ที่น่าเสนอวงจรกิจการพัฒนารธุรกิจแฟรนไชส์สำหรับระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย ทั้งนี้จากการศึกษาและผลวิจัยสรุปได้ว่าธุรกิจแฟรนไชส์นั้นอาจไม่จำเป็นต้องอธิบายการเกิดระบบแฟรนไชส์ที่มาจากแนวคิดด้านใดด้านหนึ่งแต่สามารถอธิบายจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแฟรนไชส์ส่งผลจากลักษณะปัจจัยต่างๆ ของธุรกิจเองที่ผลักดันการสร้างระบบแฟรนไชส์ขึ้นและมีขั้นตอนการพัฒนาที่แตกต่างกัน

การศึกษาในครั้งนี้ได้สรุปแนวคิดดังต่อไปนี้ ด้านแรกคือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ ที่พบว่าธุรกิจแฟรนไชส์มีความแตกต่างกันเนื่องจากขั้นตอนการพัฒนาที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นปัจจัยความพร้อมของธุรกิจทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการขยายตัวหรือการบริหารจัดการแตกต่างกัน กลยุทธ์แฟรนไชส์เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเพื่อการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารบุคลากร (Management Approach) การพัฒนาทุนที่ใช้ในการขยายธุรกิจ (Capital Approach) หรือการเร่งขยายธุรกิจให้ครอบคลุมตลาด (Marketing Approach) กลายเป็นแนวทางให้กับธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการขยายงาน แต่ถ้าหากธุรกิจที่ยังขาดความพร้อมหรือยังไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งในด้านสินค้า บริการ หรือรูปแบบธุรกิจที่ชัดเจน

แต่นำระบบแฟรนไชส์มาใช้แก้ปัญหาก็กล่าวมากก็อาจส่งผลกระทบต่อระบบแฟรนไชส์ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ไม่สามารถแก้ปัญหาและมีโอกาสที่ก่อให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้นเนื่องจากการขยายงานที่เกิดขึ้นบนความไม่พร้อมที่มีอยู่เดิม (Altinay, 2006 p. 434) การมองภาพธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการแยกแยะให้เห็นกระบวนการพัฒนาที่ต้องใช้วิธีการแตกต่างกันไปด้วย

ด้านที่สอง คือ การนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งกลุ่ม ปัจจัยสำคัญของธุรกิจแฟรนไชส์แบ่งออกได้เป็นสองส่วนคือ สภาวะธุรกิจ เช่น อายุธุรกิจ ขนาดของธุรกิจที่ประเมินจากงบประมาณการลงทุน ยอดขาย และอัตรากำไร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการพัฒนาหรือขยายสาขาแตกต่างกัน นอกจากนั้นได้นำเสนอปัจจัยที่ต้องประเมินที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจแฟรนไชส์ที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบเช่นกัน ปัจจัยเหล่านั้น เช่น ความนิยมในตราหือ โครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการ ความพร้อมของทีมงาน และเงื่อนไขของธุรกิจด้านการสร้างกำไร ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสามารถในการขยายตัวของธุรกิจแฟรนไชส์โดยตรง

ผลวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างต่างพื้นที่ก็ตาม ปัจจัยในด้านธุรกิจด้าน อายุ เงื่อนไขการลงทุนหรือขนาดการลงทุน เป็นต้น คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้แบ่งกลุ่มแฟรนไชส์ออกจากกันและสามารถยืนยันได้ว่าธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยนั้นแตกต่างจากกัน (Heterogeneous) ทั้งนี้จากการวิจัยสามารถแบ่งกลุ่มด้วยข้อกำหนดทางสถิติตามเทคนิค

Cluster Analysis (กัลยา, 2548) แบ่งได้ 2 กลุ่ม แต่ถ้าแยกกลุ่มด้วยลักษณะอัตราส่วนแฟรนไชส์ (Franchise Portion) สามารถแบ่งได้ 3 กลุ่มคือ กลุ่มสร้างธุรกิจต้นแบบที่เป็นกลุ่มที่เริ่มต้นการเข้าสู่ระบบแฟรนไชส์ยังมีสาขาเฉพาะของตนเองเท่านั้น กลุ่มเติบโตที่มีการสร้างตลาดและขยายสาขาในลักษณะแฟรนไชส์ซีแต่ยังมีจำนวนไม่มากนัก หรือสาขาแฟรนไชส์ซียังมีน้อยกว่าสาขาตนเอง และกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มขยายสาขาที่มีการเร่งขยายด้วยสาขาแฟรนไชส์ซีเป็นหลักมักมีสาขาแฟรนไชส์เพิ่มขึ้นหรือมีจำนวนมากกว่าสาขาตนเอง

ทั้งสามกลุ่มได้มีการพิสูจน์ความแตกต่างของด้านปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านอายุ ปัจจัยการลงทุน ขนาดธุรกิจที่ดูจากประสิทธิภาพการจัดการ และขนาดองค์กร รวมถึงความนิยมตราหือ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างของขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

จากการสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ของประเทศไทยขึ้นมาครั้งนี้ เราสามารถนำเอาผลที่ได้มาปรับใช้ได้ดังนี้

1. นำเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่สามารถประเมินปัจจัยทางธุรกิจทั้งสองด้านคือ ด้านข้อมูลธุรกิจ และแบบประเมินลักษณะธุรกิจที่ให้ธุรกิจที่ต้องการประเมินตนเอง

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทดสอบด้วยสมการทางสถิติที่จัดทำขึ้น (Regression Analysis) เพื่อจัดกลุ่มให้กับธุรกิจที่ประเมิน

3. การจัดกลุ่มทำให้สามารถสรุปลักษณะธุรกิจที่ประเมินทั้งข้อเด่นและข้อด้อยที่ควรพัฒนา นอกจากนั้นสามารถนำกระบวนการประเมินด้วยเครื่องมือจากวิจัยไปใช้สำรวจภาพรวมของธุรกิจแฟรนไชส์เพื่อวางแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตในภาพรวมได้เช่นกัน

4. หลังจากสามารถวิเคราะห์ธุรกิจและประเมินขั้นตอนการพัฒนาได้แล้ว ก็สามารถกำหนดทิศทางของนโยบายการเติบโตของธุรกิจนั้นว่าสมควรขยายธุรกิจมากน้อยเพียงใด ถ้าธุรกิจยังอยู่ขั้นตอนการพัฒนาระดับแรกหรือขั้นที่ 1 ก็ยังไม่ควรเร่งขยายสาขา และนำข้อมูลมาตรวจสอบข้อบกพร่องที่สามารถพัฒนาได้มาปรับปรุง ธุรกิจก็สามารถวางแนวทางการพัฒนาตนเองได้ด้วย

การพัฒนาธุรกิจในระบบแฟรนไชส์นั้นมีความซับซ้อนแต่สามารถทำความเข้าใจพื้นฐานและจัดกระบวนการจัดการที่เหมาะสมได้ แนวคิดการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในรูปแบบของขั้นตอนการพัฒนาที่ได้ทำการศึกษาครั้งนี้สามารถสร้างแนวทางที่ช่วยให้ธุรกิจกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการขยายสาขาและเป็นแนวทางการพัฒนาระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยต่อไปได้

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา, การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- พระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์. 2546. แฟรนไชส์ธุรกิจการโคลนนิ่งธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ.อาร์. บิซิเนส เพรส.
- พระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์. 2550. รู้เท่ารู้ทันแฟรนไชส์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์พรินต์ติ้งเซ็นเตอร์.
- วิจิต อุ๋อัน. การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2553 พฤศจิกายน 2552 จาก <http://www.ftawatch.org/node/6041>
- Altinay, Levent; Miles, Samantha. (2006) International franchising decisionmaking: An application of stake holder theory., Service Industries Journal, Vol. 26 Issue 4, pp.421-436.
- Benjamin, John D.; Chinloy, Peter; Jud, G. Donald; Winkler, Daniel T. (2006), Franchising in Residential Brokerage. Journal of Real Estate Research, Vol. 28 Issue 1, pp.61-70.
- Benoiel, Uri. (2009), The Expectation of Continuity Effect and Franchise Termination Laws: A Behavioral Perspective., American Business Law Journal, Vol. 46 Issue 1, pp.139-177.
- Carney, M. and E. Gedajlovic (1991). 'Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations', Strategic Management Journal, 12(8), pp. 607-629.
- Castrogiovanni, G. Bennett. N. and Combs. J. (1995). "Franchisor types: reexamination and clarification". Journal of Small Business Management, Vol. 33 No. 1, pp. 45-55.
- Castrogiovanni, Gary J.; Combs, James G.; Justis, Robert T. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks. Journal of Small Business Management, Vol. 44 Issue 1, p. 27-44.
- Castrogiovanni, Gary J.; Combs, James G.; Justis, Robert T. (2006). Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising., Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 30 Issue 1, p. 23-40.
- Castrogiovanni, Gary J.; Justis, Robert T. (1998). Franchising configurations and transitions. Journal of Consumer Marketing, Vol. 15 Issue 2, pp.170-190.

- Castrogiovanni, Gary J.; Justis, Robert T.; Julian, Scott D. (1993). Franchise failure rates: and assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, Vol. 31 Issue 2, pp. 105-114.
- Combs, James G.; Castrogiovanni, Gary J. (1994). Franchise Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership., *Journal of Small Business Management*, Apr94, Vol. 32 Issue 2, pp. 37-48.
- Dant, Rajiv P.; Perrigot, Rozenn; Cliquet, Gérard. (2008). A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil., *Journal of Small Business Management*, Apr 2008, Vol. 46 Issue 2, pp. 286-311.
- Dant, Shirish P. (1996), Ownership structure in franchising: the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Jan 1996, Vol. 6 Issue 1, p. 53.
- Eisenhardt, K.M. (1999). Agency Theory, An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 57-74.
- Elango, B. (2007), Are Franchisors with International Operations Different from Those Who Are Domestic Market Oriented? *Journal of Small Business Management*, Apr. 2007. Vol. 45 Issue 2, pp. 179-193.
- Elango, B.; Fried, Vance H. (1997), Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*, Jul. 97, Vol. 35 Issue 3, p. 68-81.
- Gerber, M. E. (2001). *The E Myth Revisited*. New York, NY: Harper Business.
- Grunhagen, Marko; Dorsch, Michael J. (2003). Does the Franchisor Provide Value to Franchisee? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types. *Journal of Small Business Management*, Oct. 2003, Vol. 41 Issue 4, pp. 366-384.
- Grunhagen, Marko; Mittelstaedt, Robert A. (2005). Entrepreneurs or Investors: Do Multi-unit Franchisee Have Different Philosophical Orientations? *Journal of Small Business Management*, Jul. 2005, Vol. 43 Issue 3, pp. 207-225.
- Hunt, S. (1973). "The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains". *Journal of Retailing*. Summer, 1973, pp. 3-12.
- Inma, Chutarat. (2005) Purposeful Franchising: Re-thinking of the Franchising Rationale. *Singapore Management Review*, 2005 1st Half, Vol. 27 Issue 1, pp. 27-48.

- Inma, Chutarat; Debowski, Shelda. (2006). Analysis of Franchise Performance through Use of a Typology: An Australian Investigation. *Singapore Management Review*, 2006 2nd Half, Vol. 28 Issue 2, pp. 1-30-60.
- Julian, Scott D.; Castrogiovanni, Gary J. Franchisor Geographic Expansion. *Journal of Small Business Management*, Apr. 95, Vol. 33 Issue 2, pp. 1-11.
- Justis, R. and Judd, R. (1986). "Master franchising: a new look". *Journal of Small Business*
- Kalnins, A., Lafontaine, F. Rand. (2004). Multi-Unit Ownership in Franchising: Evidence from the Fast-Food Industry in Texas; *Journal of Economics*; 2004, Vol. 35, pp. 747-761.
- Kalnins, Arturs; Mayer, Kyle J. (2004). Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival.. *Management Science*, Dec. 2004, Vol. 50 Issue 12, pp. 1716-1728, 13p.
- Kaufmann, Patrick J.; Rangan, V. Kasturi. (1990). A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion. *Journal of Retailing*, Summer 90, Vol. 66 Issue 2, pp. 155, 19p.
- Lafontaine, Francine, Bhattacharyya, Sugato. (1995). The role of risk in franchising, *Journal of Corporate Finance* 2 (1995) 39-74.
- Lafontaine, Francine, Masten, E Scott. (1995). Franchise contracting, organization, and regulation: Introduction, *Journal of Corporate Finance* 2 (1995) 1-7.
- Lafontaine, Francine, Shaw, L Kathryn. (1998). Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market : Myth and reality, *Journal of Business Venturing* 13, 95-112.
- Lafontaine, Francine, Slade, E Margaret. (1996). Retail contracting and costly monitoring: Theory and evidence, *European Economic Review* 40 (1996) 923-932.
- Lafontaine, Francine. (1998). Franchising versus corporate ownership: the effect on price dispersion, *Journal of Business Venturing* 14, 17-34 1998,
- Lafontaine, Francine and Oxley, Joanne E. (2004). International Franchising Practices in Mexico: Do Franchisors Customize Their Contracts?. *Journal of Economics, Management Strategy* 13:1, 95-123.

- Lorelle Frazer. (1998). Motivations for franchisors to use flat continuing franchise fees. *Journal of Consumer Marketing* 15:6, 587-597 *Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 16-21.
- Manolis, Chris; Dahlstrom, Robert. (1995). A preliminary investigation of ownership conversions in franchised distribution systems. *Journal of Applied Business Research*, Spring 95, Vol. 11 Issue 2, Marketing and Logistics, pp. 107-126.
- Martin, Robert E. (1988). Franchising and Risk Management. *American Economic Review*, Dec. 88, Vol. 78 Issue 5, p. 954, 15p.
- Martin, Robert E. (1996). The Market for Franchise Opportunities. *Bulletin of Economic Research*, Apr. 96, Vol. 48 Issue 2, p. 97, 18p.
- Nigel F. Piercy, David W. Cravens. (1995). "The network paradigm and the marketing organization: Developing anew management agenda". *European Journal of Marketing*, Vol. 29 Iss: 3 pp. 7-34.
- Oxenfeld, Alfred R and Kelly, Anthony. (1968-1969). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing* Volume 44 Number 4 Winter 1968-1969 pp. 69-83.
- Oxenfeldt, Alfred R and Donald N. Thompson. (1968-1969). Franchising in Perspective, *Journal of Retailing* Volume 44, Number 4, 1968-1969.
- Pitt, Leyland; Napoli, Julie; Van Der Mer we, Rian. (2003). Managing the franchised brand: The Franchisee' perspective. *Journal of Brand Management*, Aug. 2003, Vol. 10 Issue 6, p. 411.
- Rahatullah, M. K.; Raeside, Robert. (2008). Toward Operational Excellence in Franchising: Achieving Synergy, Adding Value, and Security Competitive Advantage by Exploiting Entrepreneurial Traits and Core Competencies., *SAM Advanced Management Journal* (07497075), Summer 2008, Vol. 73. Issue 3, pp. 25-38.
- Rubin, H. (1978). "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract". *Journal of Law and Economics*. Vol. 21 (1978). pp. 223-233.
- Sanghavi N. (1998). Franchising as a Tool for Small Medium Sized Enterprises (SME) Development in Transitional Economies–The case of the Central European Countries, *Management Research News*, 21 (11), pp. 35-44.

- Seth W. Norton. (1989). Franchising, brandname capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal* 9:S1, 105-114.
- Shane, S.A. (1996). Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: a Study of New Franchisors, *Academy of Management Journal*, vol. 39 (1), pp. 216-234.
- Shane, Scott; Shankar, Venkatesh; Aravindakshan, Ashwin. (2006). The Effects of New Franchisor Partnering Strategies on Franchise System Size. *Management Science*, May. 2006, Vol. 52 Issue 5, pp. 773-787.
- Shane, Scott; Spell, Chester.(1998). Factors for New Franchise Success. *Sloan Management Review*, Spring 98, Vol. 39 Issue 3, p. 43.
- Szulanski, Gabriel; Jensen, Robert J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, Oct. 2006, Vol. 27 Issue 10, pp. 937-957.
- Timothy J. Muris, David T. Scheffman, Pablo T. Spiller. (1992). Strategy and Transaction Costs: The Organization of distribution in the carbonated soft drink industry. *Journal of Economics Management Strategy* 1:1, 83-128 Online publication date: 1-Apr-1992.
- Tracey, Paul; Jarvis, Owen. (2007). Toward a Theory of Social Venture Franchising: Entrepreneurship: Theory & Practice, Sep. 2007, Vol. 31 Issue 5, pp. 667-685.
- Tracy R. Harmon, Merlyn A. Griffiths. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23:4, 256-263.
- Weaven, Scott and Lorelle Frazer. (2006). Investment incentives for single and multiple unit franchisees. *Qualitative Market Research: An International Journal* 9:3, 225-242.
- Weaven, S. (2009). An empirical examination of the reasons governing multiple unit franchise.
- Welsh, Dianne H. B.; Alon, Ilan; Falbe, Cecilia M. (2006). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, Jan. 2006, Vol. 44 Issue 1, pp. 130-149.

- White, Darin W. (1998). The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting. *Journal of Strategic Marketing*, Dec98, Vol. 6 Issue 4, pp. 273-304.
- Williamson G, (1992). *Franchising in Australia: The Practical Guide to All the Promises and Pitfalls*. Australia: Allen & Unwin Pty Ltd.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.
- Williamson, O.E (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 269-296.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Windsperger, Josef. (2002). Allocation of Decision and Ownership Rights in Franchise Relationships. *Journal of Marketing Channels*, 2002, Vol. 10 Issue 2, p.19-39.
- Windsperger, Josef. (2003). Complementarities and Substitutabilities in Franchise Contracting: Some Results from the German Franchise Sector. *Journal of Management & Governance*, Sep.2003, Vol. 7 Issue 3, pp. 291-313.