

# ตัวแบบสมรรถนะแฟรนไชซี กรณีศึกษาแฟรนไชซีร้านค้าปลีก บริษัท XYZ จำกัด

FRANCHISEE'S COMPETENCY MODEL:

A CASE STUDY OF FRANCHISEE XYZ COMPANY LIMITED

เลิศชัย สุธรรมานนท์<sup>1</sup> และ กীরติกร บุญส่ง<sup>2</sup>

Lertchai Suthamanon<sup>1</sup> and Keeratikorn Boonsong<sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

ร้านค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของประเทศอย่างมาก มีรายได้ภาพรวมของอุตสาหกรรมเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรม และมีการจ้างงานมากเป็นอันดับสามรองจากภาคเกษตรและภาคบริการ การเจริญเติบโตของการค้าปลีกส่วนหนึ่งเกิดจากการดำเนินธุรกิจแบบแฟรนไชส์ โดยการมอบสิทธิในการบริหารให้บุคคลภายนอกที่เรียกว่าแฟรนไชซี ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของแฟรนไชซีให้อยู่ในระดับสูงสุดจึงสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน บทความวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อสร้างตัวแบบสมรรถนะที่เป็นเลิศของแฟรนไชซีร้านค้าปลีก และออกแบบการพัฒนาที่ทำให้แฟรนไชซีที่มีผลประกอบการระดับปานกลางถึงต่ำ สามารถเข้ามารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของแฟรนไชซีที่มีขีดความสามารถสูง และ (2) เพื่อนำตัวแบบสมรรถนะที่ค้นพบไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาแฟรนไชซี โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยวิธีเทคนิค Critical Incident Interview แฟรนไชซีที่มีผลประกอบการระดับดีมากในระดับ 90 เปอร์เซนต์ขึ้นไป จำนวน 9 คน และสัมภาษณ์แฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับดี คือ ระดับเปอร์เซนต์ที่ 40-60 จำนวน 6 คน และยืนยันโดยผู้บริหารระดับการกำกับดูแลร้านสาขาโดยตรง จำนวน 18 คน สามารถสรุปเป็นสมรรถนะของแฟรนไชซีได้ 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วยทักษะความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Skill) ความเชื่อมั่นในบริษัท (Trust) และการมีใจเปิดกว้าง (Open Mind) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ประกอบด้วยมาตรฐานร้าน (Store Standard) และสมรรถนะด้านผู้นำ (Leadership Competency) ประกอบด้วยการนำโดยทำเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) และการดูแลพนักงาน (Leading People) ข้อเสนอจากงานวิจัยนี้มีประโยชน์ในการนำไปใช้ในการสรรหา คัดเลือกแฟรนไชซีที่มีความรู้ ความสามารถ อีกทั้งใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจแฟรนไชส์ การจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ถูกต้องตามความจำเป็น ตรงกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจแฟรนไชซีได้ตามมาตรฐานที่กำหนด การจัดทำเส้นทาง

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Lecturer in Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: bamrungsar@pim.ac.th

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Lecturer in Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: keeratikornboo@pim.ac.th

ความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตามที่กำหนดไว้ได้ก้าวไปสู่หน้าที่การงานที่สูงขึ้นได้  
อย่างเป็นธรรม และการพัฒนาศักยภาพ แพรนไชซีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

**คำสำคัญ:** ร้านค้าปลีก ตัวแบบสมรรถนะ แพรนไชส์ แพรนไชซี

## Abstract

Retail business is vital to the country's business. It has the largest overall revenue industrial sector and the largest employment rate third from agricultural and service second sectors. Franchise business is one of the largest growth business by outsourcing business management to the third parties. Therefore, the development of the franchisee competency to the highest level is the sustainable competitive advantage. This paper aims to study and create a model of excellence competency for retail franchisee and to design a development program that allows the moderate to low business performance franchisee to be developed for enhancing the business capability continuously. The purposes of this study are: (1) to generate a competency model of high capability franchisee, and (2) to utilize competency model in recruitment and development of franchisee. This qualitative research is conducted by a literature review to determine the conceptual framework and the critical incident interview is applied to excellent performance franchisee of the 90 percentile (total of 9 persons), good performance franchisee of the 40 – 60 percentile (total of 6 persons) and validated by branch executives, supervising franchisee directly (total of 18 persons). The franchisee competency can be summarized into 3 dimensions as follow: (1) Core competency includes entrepreneurial skill, trust in company and open-minded, (2) Functional competency includes store standard and (3) Leadership competency includes leading by example and leading people. The findings from this research are useful in franchisee recruitment and selection, determining the course of learning and development in order to keep the standard of franchise business as well as to increase franchisee's potential for competitiveness in the future.

**Keywords:** Retail business, Competency Model, Franchise, Franchisee

## บทนำ

ร้านค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก มีรายได้ภาพรวมของอุตสาหกรรมเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรม มีการจ้างงานมากเป็นอันดับสามรองจากภาคเกษตรและภาคบริการ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

วิวัฒนาการร้านค้าปลีกของไทยเริ่มจากการกำเนิดห้างโตมารูในปี พ.ศ. 2507 และการขยายตัวของห้างสู่ชานเมืองและต่างจังหวัดในระยะต่อมา และในปี พ.ศ. 2532 ได้มีการขยายตัวของธุรกิจประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store หรือ Gas Store) ที่มีบริษัทหรือบุคคลทั่วไปเป็นเจ้าของ เน้นการจัดร้าน

การบริหารจัดการที่ทันสมัย สินค้าที่วางจำหน่ายมักจะเป็นสินค้ากลุ่มอาหารและของใช้ประจำวัน กระจายตามชุมชนหรือแหล่งชุมนุมของทั่วไป (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

การเจริญเติบโตของร้านค้าปลีกส่วนหนึ่งเกิดจากการดำเนินธุรกิจแบบแฟรนไชส์ (Franchise) คือ ธุรกิจที่แฟรนไชเซอร์ (Franchisor) ให้สิทธิผู้อื่นในการประกอบธุรกิจขายสินค้าหรือบริการได้ ภายใต้สิทธิประโยชน์ในการใช้ชื่อการค้า ตราสินค้า เทคนิคในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการและวิธีการในการดำเนินธุรกิจของตน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556)

ธุรกิจแฟรนไชส์ ถือเป็นอีกหนึ่งระบบธุรกิจที่กำลังเป็นที่สนใจในปัจจุบัน ระบบนี้ถือเป็นหนึ่งในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยผู้ประกอบการอิสระที่ต้องการมีธุรกิจสามารถเข้ามาซื้อแฟรนไชส์กับบริษัทแม่ โดยทางบริษัทแม่จะมอบสิทธิการใช้เครื่องหมายการค้า ระบบ แผนงาน การบริหารจัดการ การอบรม รวมทั้งให้ความรู้พร้อมทั้งความช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษา โดยอยู่ในรูปแบบสาขาที่มีหน้าร้านและมาตรฐานเดียวกัน

สมาคมแฟรนไชส์ไทยได้ทำการสำรวจแฟรนไชส์ในประเทศไทย พบว่า มีแฟรนไชส์อยู่ระหว่าง 400-600 ราย มีสาขามากกว่า 90,000 แห่ง มีอัตราเติบโตเฉลี่ย 15% ต่อปี หรือมีร้านใหม่ๆ เปิดเพิ่มขึ้น ทั้งสาขาของบริษัทแม่เอง และสาขาของผู้ประกอบการแฟรนไชซี ประมาณ 13,000-15,000 แห่งต่อปี หรือเท่ากับเปิดเพิ่มขึ้น 35-40 แห่งต่อวัน โดยแฟรนไชส์ร้านอาหารระดับกลางที่มีการลงทุนระหว่าง 100,000-3,000,000 บาท ยังคงมีโอกาสในการพัฒนา สำหรับแฟรนไชส์ด้านบริการที่ต้องใช้ทักษะการทำงานเป็นหลัก ยังมีความขาดแคลนอยู่มาก สำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ด้านร้านค้าปลีกยังมีผู้ขายแฟรนไชส์ (Franchisors) อยู่ประมาณ 25 ราย แต่สร้างผู้ซื้อแฟรนไชส์ (Franchisees) ได้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากผู้ขายแฟรนไชส์ส่วนใหญ่เป็นแบรนด์ในกลุ่มคอนวีเนียนสโตร์ (ผู้จัดการออนไลน์, 2558)

บริษัท XYZ จำกัด ดำเนินธุรกิจค้าปลีก และทำการขยายกิจการโดยใช้ระบบแฟรนไชส์ หรือการให้อนุญาตสิทธิช่วง ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาบริหารกิจการที่คุ้มค่าต่อการลงทุน ภายใต้ระบบอันทันสมัย โดยจะให้ความช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด ให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน หลักการคัดเลือกสินค้า ระบบการเงิน มีแผนส่งเสริมการขายและแผนการโฆษณาทั่วประเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการไปช่วยแนะนำและแก้ปัญหาต่างๆ

บริษัท XYZ จำกัด ได้กำหนดแผนธุรกิจ 6 ปี (2556-2561) ที่ต้องการขยายร้านค้าปลีกของสาขาออกไปจำนวนมาก โดย 60% จะดำเนินธุรกิจแบบแฟรนไชส์ กล่าวคือ มอบสิทธิในการบริหารให้บุคคลภายนอกที่ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติ และการพัฒนาให้เข้าในระบบการทำงานในขั้นต้น เมื่อเข้าสู่กระบวนการบริหารปกติแฟรนไชซี (Franchisee) เป็นหลักในการบริหารจัดการร้านสาขา โดยที่บริษัท XYZ จำกัด จะมีทีมงานให้คำปรึกษา ติดตามผล โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการบริหารร้านค้าปลีกด้วยตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ดังกล่าวจะประสบความสำเร็จด้วยปัจจัยด้านการบริหารจัดการเป็นสำคัญ

การทำธุรกิจแฟรนไชส์ให้ประสบความสำเร็จนั้น แฟรนไชซีต้องลงมือทำธุรกิจเองอย่างตั้งใจ โดยมีผู้ขายแฟรนไชส์ช่วยเริ่มต้นและช่วยเหลือให้ร้านดำเนินงานไปได้ แต่ผลกำไรหรือยอดขาย จะอยู่ที่ความเอาใจใส่ของเจ้าของร้าน ต้องเดินตามข้อแนะนำ และวิธีการที่ผ่านความสำเร็จมาแล้ว

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของแฟรนไชซีให้อยู่ในระดับดีมากจึงจะเป็นความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงจัดทำงานวิจัยในการสร้างตัวแบบสมรรถนะที่เป็นเลิศของแฟรนไชซีร้านค้าปลีก และออกแบบการพัฒนาที่ทำให้แฟรนไชซีที่มีผลประกอบการระดับปานกลางถึงต่ำ สามารถเข้ามารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของแฟรนไชซีที่มีขีดความสามารถสูง
2. เพื่อนำตัวแบบสมรรถนะที่ค้นพบไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาแฟรนไชซี

## การทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ส่วนที่ 2 คือ วิธีการกำหนดสมรรถนะ ส่วนที่ 3 คือ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์ ดังนี้

### 1. แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะไว้มาก เช่น Green (1999) ได้ให้ความหมายว่า เป็นคุณลักษณะบุคคล (Characteristics of a Person) ที่สามารถเขียนพรรณนาออกมาได้ตั้งแต่ยี่สิบคำขึ้นไปที่ยังบอกถึงพฤติกรรม ทักษะซึ่งสามารถวัดได้ ใช้ในการทำงานให้บรรลุผล อีกความหมายที่ได้รับการยอมรับและอ้างอิงมาก คือ Spencer และ Spencer (1993) ได้กำหนดไว้กล่าวคือ สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่อยู่ในเบื้องต้นและฝังแน่น เป็นแนวพฤติกรรม แนวความคิดที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ (Characteristics) คือ

1. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดคำนึงถึง หรือต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งขับเคลื่อนให้แสดงพฤติกรรม เป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกที่จะทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ และเป็นเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน
2. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่างๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้นๆ สม่าเสมอ
3. อัตมโนทัศน์ (Self Concept) หมายถึง ทัศนคติ

(Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือจินตนาการ (Self-image)

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้เฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้นๆ มีความรู้เป็นสมรรถนะที่มีความซับซ้อน ดังพบได้ว่า การวัดความรู้โดยการทดสอบ บ่อยครั้งที่ไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้ ทั้งนี้เพราะ ประการแรก การทดสอบเป็นการวัดความจำ ประการที่สอง เป็นการวัดว่า จะแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ อย่างไร โดยไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้นั้นเป็นพื้นฐาน ประการที่สาม การทดสอบความรู้เป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำ แต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำ

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เป็นต้น

Spencer และ Spencer (1993) เปรียบเทียบสมรรถนะประเภทที่เป็นทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) เป็นยอดภูเขาน้ำแข็งที่ลอยในทะเล ซึ่งเป็นส่วนน้อยเมื่อเทียบกับทั้งหมด แต่สังเกตเห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย ในขณะที่สมรรถนะประเภทอัตมโนทัศน์ (Self Concept) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) และแรงจูงใจ (Motive) เปรียบได้กับส่วนล่างของภูเขาน้ำแข็งที่เป็นส่วนใหญ่เมื่อเทียบกับทั้งหมด เป็นส่วนที่สำคัญมาก แต่สังเกตเห็นได้ยาก และพัฒนาได้ยาก

ตามที่ได้นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Dubois และ Rothwell (2004) ที่ได้เสนอว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องออกแบบระบบบนฐานสมรรถนะของบุคคล (Competency or Person Oriented) มากกว่าการออกแบบระบบบนฐานของงาน (Job Oriented) แบบเดิม โดยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะดังกล่าวมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แทบทุกกระบวนการ คือ การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การฝึกอบรม (Training) การบริหารผลงาน (Performance Management) และการให้รางวัลตอบแทน (Reward) จนอาจจะกล่าวได้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Management)

จากการศึกษาของ Lim และ Frazer (2004) เกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชเซอร์และแฟรนไชซี พบว่าแฟรนไชเซอร์ต้องการสมรรถนะจากแฟรนไชซีในด้านต่างๆ ดังนี้ มีเงินทุนเพียงพอสำหรับธุรกิจ ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ ยินดีที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีจริยธรรมทางธุรกิจและทำงานหนักอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับมีความรับผิดชอบสูงกับธุรกิจ เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ

Dickey, McKnight และ George (2008) ได้ศึกษาถึงความไว้วางใจของแฟรนไชเซอร์และแฟรนไชซี พบว่าความเชื่อมั่นไว้วางใจจะช่วยลดการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้ ความเชื่อมั่นไว้วางใจและความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตจะเพิ่มความพึงพอใจระหว่างแฟรนไชเซอร์และแฟรนไชซี โดยการสร้างการรับรู้ถึงความมุ่งมั่นระหว่างกันในระยะยาวเป็นวิธีที่มีนัยสำคัญที่จะสร้างความเชื่อมั่นระหว่างแฟรนไชเซอร์และแฟรนไชซี

Davies, Lassar, Manolis, Prince และ Winsor (2011) ได้ทำการศึกษาถึงตัวแบบด้านความไว้วางใจและการปฏิบัติตามที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของแฟรนไชส์ ผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจในความซื่อสัตย์ของแฟรนไชส์ และความไว้วางใจในความสามารถของแฟรนไชส์ จะแตกต่างกันตามความขัดแย้งและความสัมพันธ์ใกล้ชิด โดยความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่แข็งแกร่งของแฟรนไชส์ในการปฏิบัติตามบรรทัดฐานขององค์กร

Davis (2012) พบ 7 กลยุทธ์ (7Cs) ที่จะสร้างความสมานฉันท์ให้กับแฟรนไชเซอร์และแฟรนไชซี ประกอบด้วย

- 1) การสื่อสาร (Communication) ในรูปแบบการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และรูปแบบดั้งเดิม
- 2) การร่วมมือ (Cooperation) โดยแฟรนไชเซอร์ควรให้ทางแฟรนไชซีสามารถที่จะสร้างเครือข่ายในพื้นที่ของตน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยตนเอง
- 3) การให้คำปรึกษา (Consultation) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความสัมพันธ์และผลลัพธ์ทางธุรกิจ
- 4) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในด้านสัญลักษณ์ (Symbolic) ด้านทำธุรกรรม (Business Transaction) ด้านการกำเนิด (Generative) การบริหารความเสี่ยงในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านกฎหมาย ด้านสุขภาพ และความปลอดภัย เป็นสิ่งที่แฟรนไชเซอร์จะเป็นผู้พิจารณา เพื่อนำสิ่งเหล่านี้มาเลือกและสร้างประโยชน์สูงสุด และด้านหลักเหตุผล (Rational) โดยนำข้อมูลจากแฟรนไชซีมาวิเคราะห์ เพื่อทำกลยุทธ์และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนด
- 5) การประสานงาน (Coordination) ที่ต้องประสานงานระหว่างกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ผู้ให้สิทธิต้องยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะกับแฟรนไชซี
- 6) การสัมปทาน (Concession) เพื่อให้แฟรนไชซีสามารถดำเนินงานได้อย่างตรงตามสัญญาที่ได้รับ
- 7) สมรรถนะ (Competence) แฟรนไชซีต้องมีสมรรถนะในด้านทักษะและความรู้ในการบริหารแฟรนไชส์ ซึ่งแฟรนไชเซอร์ต้องจัดหลักสูตร การพัฒนา เริ่มจากการลงมือปฏิบัติในธุรกิจเพิ่มขึ้นจนถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจใช้การฝึกอบรมหรือการโค้ช เพื่อสร้างผู้ประกอบการให้มีสมรรถนะ

Scott, Frazer และ Weaven (2006) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำธุรกิจแฟรนไชส์ พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของแฟรนไชซี คือ ต้องมีทักษะความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Skills) โดยแฟรนไชเซอร์ต้องส่งเสริมและพัฒนาให้แฟรนไชเซอร์มีทักษะผู้ประกอบการ โดยผ่านฝึกอบรมหรือผ่านคู่มือการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ของแฟรนไชส์ระบบและแฟรนไชส์ที่มีอยู่และคาดหวังของแฟรนไชซี

Dant, Weaven และ Baker (2013) ได้ทำการวิจัย โดยศึกษาอิทธิพลของลักษณะบุคลิกภาพกับคุณภาพ ความสัมพันธ์ของการรับรู้ของแฟรนไชซอร์และแฟรนไชซี พบว่า บุคลิกภาพที่เป็นลักษณะของบุคคลที่ชอบมีความอ่อนปรนกับผู้อื่น (Agreeableness) มีลักษณะความน่าไว้วางใจ มีความรับผิดชอบ ไว้วางใจได้ เสมอต้นเสมอปลาย (Conscientiousness) และบุคลิกภาพแบบสามารถรองรับแรงกดดัน ควบคุมอารมณ์ สุขุม สงบ มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง (Emotional Stability) จะทำให้คุณภาพความสัมพันธ์ของการรับรู้ของแฟรนไชซอร์และแฟรนไชซีเป็นไปในทางบวก ส่วนบุคลิกภาพแบบชอบสัมพันธ์ภาพ ชอบเข้าสังคม อยู่เป็นกลุ่ม (Extroversion) มีผลทางลบ

## 2. วิธีการกำหนดสมรรถนะ

หลักการทั่วไปในการกำหนดสมรรถนะ จากการ ศึกษาของ Rothwell และ Lindholm (1999) พบว่า การกำหนดสมรรถนะในสหรัฐอเมริกาที่ได้รับความนิยม มี 5 วิธีการ (Approaches) คือ

1. The Process Driven Approach เป็นวิธีการที่มีชื่อเสียงมากภายใต้การนำของบริษัทที่ปรึกษา Hay/McBer โดยมีขั้นตอน คือ การตรวจสอบ (Investigate) หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน การแยกคุณลักษณะ (Characteristic) ของบุคคลที่ต้องการใช้ ออกมา และการตรวจสอบความถูกต้อง (Verify)

2. The Output Driven Approach เป็นวิธีการที่เน้นผลลัพธ์ โดยมีกระบวนการกำหนดสมรรถนะ คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน จัดตั้งคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) การพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคต รวบรวมผลลัพธ์ของงาน จัดทำรายการความต้องการที่จะทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ การกำหนดสมรรถนะที่ต้องการจัดทำ รายละเอียดของบทบาทในการพัฒนางานจากการวิเคราะห์กลุ่มของผลงานที่ต้องการ และร่างรูปแบบของสมรรถนะ (Draft Competency Model)

3. The Invention Driven Approach วิธีการนี้อาจมีความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ต่ำ แต่ทำได้รวดเร็ว กล่าวคือ แทนที่จะศึกษาจากรายงานโดยตรง แต่ใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert) ในการลงความเห็นถึงสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4. The Trends Driven Approach วิธีการนี้มุ่งพิจารณาถึงสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

5. The Work Responsibility Driven Approach มีหลักการพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

5.1 กำหนดกลุ่มงานเป้าหมาย

5.2 ตั้งคณะกรรมการจากกลุ่มงาน 8-12 คน อาจรวมถึงผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาของกลุ่มงานดังกล่าว คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาถึงรายละเอียดและความรับผิดชอบ (Responsibility) ของกลุ่มงานดังกล่าว โดยอาจเลือก Facilitator และผู้ช่วย 2 คนในการดำเนินการประชุม และจัดการประชุมคณะกรรมการ สรุปให้คณะกรรมการฟังถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ทำลายเกี่ยวกับงานนั้น แล้วให้คณะกรรมการทำรายการเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานและพฤติกรรมในการทำงาน ทำการบันทึกเกี่ยวกับสิ่งที่คณะกรรมการเขียนขึ้นบนกระดาน ระดมสมองร่วมกัน เขียนขึ้น กระดานจนไม่มีข้อมูลใดเพิ่ม คัดเลือกรายการความรับผิดชอบและพฤติกรรมการทำงาน ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ทบทวนแต่ละความรับผิดชอบและพฤติกรรม จัดกลุ่มและเรียงลำดับความรับผิดชอบและพฤติกรรมให้คณะกรรมการพิจารณากลุ่มและการจัดเรียงลำดับ

5.3 จัดพิมพ์ แล้วส่งให้คณะกรรมการทบทวน

5.4 จัดเตรียมทำการสำรวจ (Survey) จากข้อมูลที่จัดทำ

5.5 ดำเนินการสำรวจและประมวลผล

### 3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์

การทำธุรกิจแฟรนไชส์ให้สำเร็จนั้นเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง ดังผลการศึกษาของ พลาณภาพ พสุธาภูวดล (2552) อาจจัดได้เป็นสองกลุ่ม คือ

1. กลุ่มการบริหาร ประกอบด้วย มีความรู้พื้นฐาน การรักษาเอกลักษณ์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิสัยทัศน์ในทางบวก มีความสามารถทำงานให้บรรลุทำงานตามระบบปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ และมีการฝึกอบรม

2. กลุ่มการจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย ราคาไม่แพง กำไรที่มีศักยภาพ การบริหารการเงิน และทำเลที่ดี

อภิรดี สัตตะรุจาวงษ์ (2556) ศึกษาความสนใจธุรกิจแฟรนไชส์เซเว่นอีเลฟเว่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สนใจธุรกิจแฟรนไชส์เซเว่นอีเลฟเว่น เนื่องจากต้องการมีธุรกิจเป็นของตนเอง ส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาก่อน รู้จักธุรกิจแฟรนไชส์เซเว่นอีเลฟเว่นมาจากทางร้านเซเว่นอีเลฟเว่นโดยตรง แหล่งที่มาของเงินทุนที่จะใช้ลงทุนจากเงินเก็บสะสมของตนเอง และสมาชิกครอบครัวส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีต่อการเลือกธุรกิจแฟรนไชส์เซเว่นอีเลฟเว่น สำหรับปัจจัยด้านประเภทของธุรกิจ ด้านการขยายตัวและการบริหารงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในธุรกิจ ด้านการลงทุนและค่าใช้จ่ายและด้านเนื้อหาในสัญญา พบว่า มีผลในการเลือกแฟรนไชส์เซเว่นอีเลฟเว่นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านการให้ความช่วยเหลือ พบว่า มีผลต่อการตัดสินใจในระดับมาก จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ที่สนใจในการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันจะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกแฟรนไชส์เซเว่นอีเลฟเว่นแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ จะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน

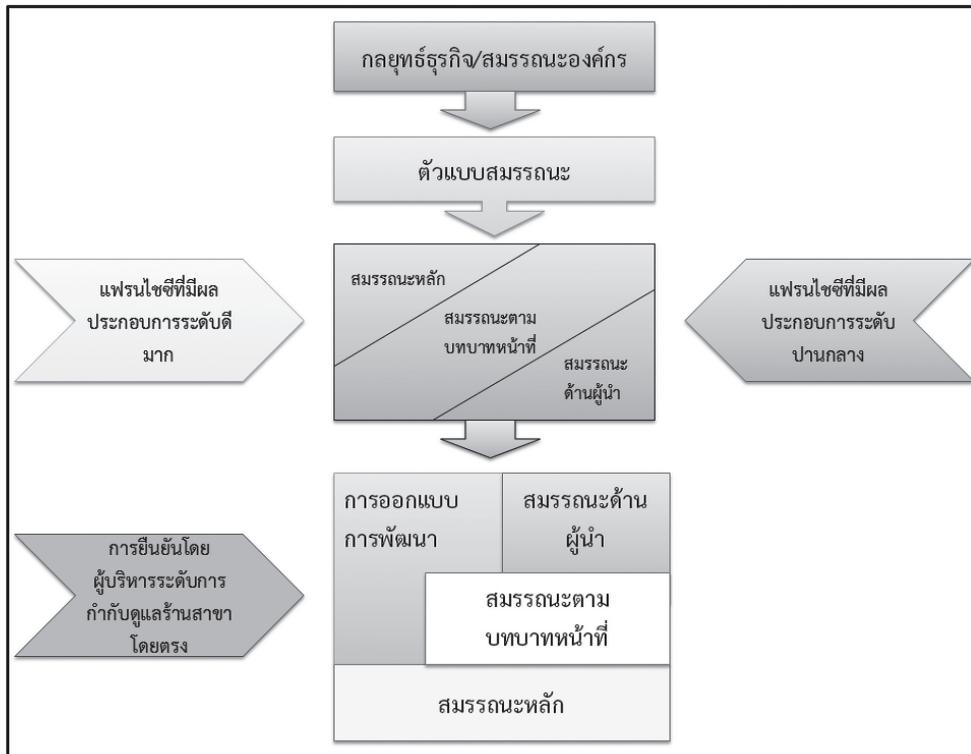
Meiseberg (2010) ได้ศึกษาการถ่ายโอนทุนทาง

สังคมและประสิทธิภาพในธุรกิจแฟรนไชส์ พบว่า ผู้ประกอบการที่สามารถถ่ายโอนลูกค้าจากอาชีพเดิมสู่การทำแฟรนไชส์จะสร้างความได้เปรียบในการเริ่มธุรกิจ และจะเป็นประโยชน์มากหากแฟรนไชส์เข้าใจการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นแหล่งที่มาของข้อมูล

Lim และ Frazer (2004) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายและความพึงพอใจในช่องทางแฟรนไชส์ พบว่า จุดที่จะทำให้เป้าหมายและความพึงพอใจมาบรรจบกันแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) ก่อนทำธุรกิจ คือ ชื่อเสียงและสินค้าหรือบริการที่ดีขึ้น 2) เมื่อเริ่มต้นทำธุรกิจ คือ สถานที่ตั้งอุปกรณ์และสินค้าคงคลัง แนวทางการรับสมัครงาน การฝึกอบรมเริ่มต้น และการเปิดตัวธุรกิจ 3) ระหว่างการทำธุรกิจ คือ การให้คำแนะนำและการสนับสนุนในระหว่างการทำธุรกิจ การสนับสนุนด้านการบริหารและทางเทคนิค การเงินและการบัญชี การวิจัยและพัฒนา โฆษณาและโปรโมชั่น การออกเยี่ยมชมร้านค้าและการตรวจสอบ และการมีคู่มือการดำเนินงาน

สุนันทา ไชยสระแก้ว (2553) ได้ศึกษาความสำคัญของการสนับสนุนของแฟรนไชซอร์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ของแฟรนไชซอร์-แฟรนไชซี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแฟรนไชซีมีลักษณะของวัฒนธรรมแบบยึดหยุ่น (Supportive) ในระดับสูงกว่าแบบไม่ยึดหยุ่น (Bureaucratic Culture) เช่นเดียวกับวัฒนธรรมของแฟรนไชซอร์ โดยลักษณะแบบยึดหยุ่นที่พบมาก ได้แก่ ความเชื่อใจกันในระดับสูงสุด มีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กร มีการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร มีความมั่นคงปลอดภัย พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีการสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน

จากวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงพัฒนากรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

จากการพัฒนาข้างต้น การสร้างตัวแบบสมรรถนะสำหรับแฟรนไชซี (Franchisee) เริ่มจากการวิเคราะห์ตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ความสามารถขององค์กรที่ทำธุรกิจ แฟรนไชส์ (Franchise) เพื่อกำหนดตัวแบบเบื้องต้น แล้วนำไปสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยวิธีเทคนิค Critical Incident Interview จากแฟรนไชซีที่มีผลประกอบการระดับดีมาก (Superior Franchisee) กับแฟรนไชซีที่มีผลประกอบการระดับปานกลาง (Averaged Franchisee) เพื่อหาความแตกต่าง โดยจะนำส่วนต่างมากำหนดเป็นสมรรถนะของแฟรนไชซี (Competent Franchisee Model) โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะด้านผู้นำ (Leadership Competency) ก่อนนำมายืนยันโดยผู้บริหารระดับการกำกับดูแลร้านสาขาโดยตรง และนำมาออกแบบการพัฒนา (Development Road Map) ต่อไป

**วิธีการดำเนินการวิจัย**

การวิจัยนี้จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยได้มีขั้นตอนการทำวิจัย (Spencer & Spencer, 1993) ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลเอกสารร่วมกับการวิเคราะห์งานได้รายการสมรรถนะของแฟรนไชซี

ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยวิธีเทคนิค Critical Incident Interview จากแฟรนไชซีที่มีผลประกอบการระดับดีมากในระดับ 90 เปอร์เซนต์ขึ้นไป จำนวน 9 คน

ขั้นที่ 3 สัมภาษณ์แฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับปานกลาง คือ ระดับเปอร์เซนต์ที่ 40-60 จำนวน 6 คน เพื่อหาความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่แตกต่างของแฟรนไชซี

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบความถูกต้องของสมรรถนะ (Validate The Competency Model) โดยผู้บริหารระดับการกำกับดูแลร้านสาขาโดยตรง จำนวน 18 คน

ขั้นที่ 5 สรุปตัวแบบสมรรถนะของแฟรนไชซี

ขั้นที่ 6 จัดทำแนวทางการพัฒนา (Development Road Map) ตามตัวแบบข้อ 5 ตรวจสอบความถูกต้องของแนวทางการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับการกำกับดูแลร้านสาขาโดยตรง อีกครั้งหนึ่ง

### กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับดีมาก ในระดับ 90 เปอร์เซ็นไทล์ขึ้นไป จำนวน 9 คน แฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับปานกลาง คือ ระดับเปอร์เซ็นไทล์ที่ 40-60 จำนวน 6 คน เพื่อหาความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่แตกต่างของแฟรนไชซี และผู้บริหารระดับการกำกับดูแลร้านสาขาโดยตรง จำนวน 18 คน

### ผลการวิจัย

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยวิธีเทคนิค Critical Incident Interview กับแฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับดีมากในระดับ 90 เปอร์เซ็นไทล์ขึ้นไป จำนวน 9 คนและแฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับปานกลางในระดับเปอร์เซ็นไทล์ที่ 40-60 จำนวน 6 คน พบว่า

1. ด้านทัศนคติ พบว่า แฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับดีมาก ต้องมีความเชื่อมั่นในบริษัท มั่นใจในนโยบาย ทัศนคติที่ดีมีใจเปิดกว้างตามวัฒนธรรมองค์กร มองว่าการบริหารร้านเป็นงานประจำ สนุก ไม่น่าเบื่อ กล้าเผชิญปัญหา สื่อสั้ยต่อบริษัทและลูกค้า

2. ด้านความเป็นเจ้าของ พบว่า แฟรนไชซี ที่มีผลประกอบการระดับดีมาก ต้องทุ่มเทกับการทำงาน เหมือนกับร้านค้าปลีกเป็นของตัวเอง ชอบการค้าขาย รักการขาย และกล้าตัดสินใจในการลงทุน

3. ด้านการทำงานตามเป้าหมาย พบว่า ต้องเป็นคน ที่เสียสละเวลาเพื่อที่จะมาทุ่มเทกับงาน ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และมีความอดทน

4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็นหลายด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการสรรหาพนักงาน มีการเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ใช้ช่องทางเครือข่ายของตนในการประกาศรับสมัครงาน และสัมภาษณ์พนักงานด้วยตนเอง

4.2 ด้านการรักษาพนักงาน มีการสร้างร้านให้มีความอบอุ่น ดูแลพนักงานเหมือนเป็นญาติพี่น้อง ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในด้านต่างๆ

4.3 ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จัดให้มีระบบจูงใจ เช่น มีการเพิ่มคะแนน หากไม่ขาด ลา มาสาย การให้รางวัลหากให้บริการได้ 100%

4.4 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ กำหนดให้มีฐานเงินเดือนที่ใกล้เคียงกับบริษัท กำหนดเงินเดือนตามความสามารถของพนักงาน การขึ้นเงินเดือนตามผลงาน การจ่ายค่าล่วงเวลาตามจริง มีโบนัสและเบี้ยขยันหากทำงานครบ 1 ปี จ่ายโบนัสให้ตามผลกำไรของร้าน

4.5 ด้านการพัฒนาบุคลากร กำหนดให้มีพี่เลี้ยงสอนงานพนักงานใหม่ มีการสอนงานหน้างาน โดยสอนจากคู่มือการทำงาน และส่งอบรมตามรอบมาตรฐานบริษัท

5. ด้านความเป็นผู้นำ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงานภายในร้าน เป็นผู้นำเป็นตัวอย่างในการบริการ การขายสินค้า ต้องวางแผนการพัฒนาและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีความกระตือรือร้น และเปิดใจรับฟังแก้ไขปัญหาทันที

6. ด้านมาตรฐานและการบริการ พบว่า ต้องเข้าใจใส่ใจ และปฏิบัติตามในเรื่องมาตรฐานของร้านตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การจัดโครงสร้างกำลังคนภายในร้าน และการปฏิบัติตามมาตรฐานร้านอย่างเคร่งครัด

เมื่อนำผลการสัมภาษณ์ทั้ง 6 ประเด็นไปยืนยันกับผู้บริหารในระดับการกำกับดูแลร้านสาขาโดยตรง พบว่าแฟรนไชซี ต้องมีสมรรถนะ ดังนี้

1. ความเป็นเจ้าของ
2. การค้าขายเก่ง
3. ทำงานเป็นทีม
4. คิดบวก ทัศนคติดี มั่นใจในองค์กร ทำตามนโยบาย

5. เปิดใจรับฟัง
6. มุ่งเป้าหมาย ผลประกอบการดี ตั้งเป้าให้พนักงาน
  7. ติดตามข่าวสาร
  8. สื่อสาร ถ่ายทอด
  9. มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
  10. เข้าใจกฎระเบียบ มาตรฐานร้าน
  11. รักร้าน รักงาน เข้าร้านจัดประชุมสม่ำเสมอ จัดประชุมทุกผลัด
  12. ลงมือทำเป็นตัวอย่างที่ดี
  13. การดูแลพนักงาน ให้มีการสรรหาพนักงานเอง สอน ทดลองทำ ให้คำแนะนำ ส่งไปฝึกอบรม ใส่ใจทั้งงานและส่วนตัว อยู่กันแบบครอบครัวดูแลกันเหมือนพี่น้อง รู้จักพนักงานทุกคน และลักษณะที่แตกต่างของพนักงาน

จากข้อมูลการสัมภาษณ์และการยืนยันกับผู้บริหารระดับการกำกับดูแลร้านสาขาโดยตรงสามารถสรุปเป็นสมรรถนะของแฟรนไชซีได้ 3 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะด้านผู้นำ (Leadership Competency) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย
  - 1.1 ทักษะความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Skill)
  - 1.2 ความเชื่อมั่นในบริษัท (Trust)
  - 1.3 การมีใจเปิดกว้าง (Open Mind)
2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ประกอบด้วย มาตรฐานร้าน (Store Standard)
3. สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) ประกอบด้วย
  - 3.1 การนำโดยทำเป็นแบบอย่าง (Lead by Example)
  - 3.2 การดูแลพนักงาน (Leading People)

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาดังกล่าวแฟรนไชซีควรมีสมรรถนะ 3 กลุ่มหลัก เพื่อสร้างสมรรถนะ (Competency Model) ของแฟรนไชซีที่มีขีดความสามารถสูง

1. จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย ทักษะความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Skill) ความเชื่อมั่นในบริษัท (Trust) และการมีใจเปิดกว้าง (Open Mind)

1.1 ทักษะความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Skill) คือ มีคุณภาพและมีทัศนคติที่ดีในการทุ่มเทอุทิศกายใจให้องค์กร รวมถึงต้องมีทัศนคติในการทำงานเหมือนเป็นเจ้าของธุรกิจเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Scott, Frazer และ Weaven (2006) ที่ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำธุรกิจแฟรนไชซีของแฟรนไชซี คือ ต้องมีทักษะความเป็นเจ้าของ (Entrepreneurial Skills) โดย Lim และ Frazer (2004) ได้ศึกษาพบว่า ที่แฟรนไชซอร์ต้องการสมรรถนะจากแฟรนไชซี คือ การมีเงินทุนเพียงพอสำหรับธุรกิจ มีจริยธรรมทางธุรกิจและทำงานหนักอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับมีความรับผิดชอบสูงกับธุรกิจ เพื่อความสำเร็จของธุรกิจสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลาณุกภาพ พสุธากูวอดล (2552) พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจแฟรนไชซีสำเร็จเกิดจากการที่แฟรนไชซี มีความสามารถทำงานให้บรรลุ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis (2012) ที่พบว่าหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะสร้างความสมานฉันท์ให้กับแฟรนไชซอร์และแฟรนไชซี คือ การร่วมมือ (Cooperation) โดยแฟรนไชซอร์ควรให้ทางแฟรนไชซีสามารถที่จะสร้างเครือข่ายในพื้นที่ของตน เพื่อทำให้งานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meiseberg (2010) ที่พบว่าแฟรนไชซีที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถถ่ายโอนลูกค้าจากอาชีพเดิมของสู่การทำแฟรนไชส์ และต้องเข้าใจการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นแหล่งที่มาของข้อมูล

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นในบริษัท (Trust) เป็นสมรรถนะหลักหนึ่งของแฟรนไชซี

ที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากแฟรนไชซอร์มีนโยบาย ติศทางการบริหาร ตลอดจนระเบียบและแนวทางปฏิบัติ ที่เข้มงวด เพื่อเป็นหลักประกันในความสำเร็จของธุรกิจ แฟรนไชส์ หากแฟรนไชซีขาดความเชื่อมั่นในแฟรนไชซอร์ ส่งผลกระทบกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lim และ Frazer (2004), Dickey, McKnight และ George (2008), Davies, Lassar, Manolis, Prince และ Winsor (2011), Dant, Weaven และ Baker (2013) และสุนันทา ไชยสระแก้ว (2553) ที่พบว่า ความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างแฟรนไชซีต่อแฟรนไชซอร์จะช่วยลดการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ได้เพิ่มความพึงพอใจระหว่างกันอันเป็นปัจจัยที่แข็งแกร่งของแฟรนไชส์

1.3 การมีใจเปิดกว้าง (Open Mind) เป็นสมรรถนะหลักหนึ่งของแฟรนไชซี เนื่องจากการเปิดใจกว้างทำให้แฟรนไชซียินดีที่จะเรียนรู้ และปรับตนเองให้สอดคล้องกับแฟรนไชซอร์ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลาณภาพ พสุธาภูวดล (2552) ที่พบว่า การปรับเปลี่ยนทัศนคติ และวิสัยทัศน์ในทางบวก จะส่งผลให้แฟรนไชซอร์ประสบความสำเร็จ และ Lim และ Frazer (2004) พบว่าสมรรถนะที่สร้างความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างแฟรนไชซอร์และแฟรนไชซี คือ มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้

2. ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) คือ มาตรฐานร้าน (Store Standard) เป็นสมรรถนะตามบทบาทที่สำคัญ เนื่องจากเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ครอบคลุม การตั้งเป้าหมายของร้าน การจัดโครงสร้างการทำงานในแต่ละผลิตภัณฑ์ และลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis (2012) และพลาณภาพ พสุธาภูวดล (2552) ที่พบว่า ทักษะและความรู้ในการบริหารแฟรนไชส์ และทำตามมาตรฐานร้านอย่างเป็นระบบ ทำให้แฟรนไชซีประสบความสำเร็จ ซึ่งแฟรนไชซอร์ต้องจัดหลักสูตรการพัฒนา เริ่มจากการลงมือปฏิบัติ

ในธุรกิจ เพิ่มขึ้นจนถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจใช้การฝึกอบรมหรือการชี้แนะ เพื่อสร้างผู้ประกอบการให้มีสมรรถนะ

3. ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) ประกอบด้วยการนำโดยทำเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) และการดูแลพนักงาน (Leading People)

3.1 การนำโดยทำเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) เป็นหนึ่งในสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำที่แฟรนไชซีควรมี เนื่องจากการทำตัวเป็นแบบอย่างผ่านการกระทำจะทำให้พนักงานในร้านเกิดความศรัทธา และปฏิบัติตาม ดังงานวิจัยของ WEI-WEN WU (2009) ที่พบว่า แฟรนไชซีขนาดเล็กจะสร้างกลไกในการพัฒนาความสามารถของตนเอง ส่วนแฟรนไชซีขนาดใหญ่ จะเน้นการแก้ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ และงานวิจัยของ Dant, Weaven และ Baker (2013) ศึกษาพบว่า บุคลิกภาพแบบสามารถรองรับแรงกดดัน ควบคุมอารมณ์ สุขุม สงบ มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง (Emotional Stability) จะทำให้คุณภาพความสัมพันธ์ของการรับรู้ของแฟรนไชซอร์และแฟรนไชซีเป็นไปในทางบวก

3.2 การดูแลพนักงาน (Leading People) เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการประกอบกิจการแฟรนไชส์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การของร้านที่ดีจะทำให้พนักงานมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ โดยแฟรนไชซีต้องสื่อสารกับพนักงาน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตรงกับงานวิจัยของ Davis (2012) ที่พบว่า การสื่อสาร (Communication) ในรูปแบบการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และรูปแบบดั้งเดิม เป็น 1 ใน 7 กลยุทธ์ ที่จะสร้างความสมานฉันท์ให้กับแฟรนไชซอร์และแฟรนไชซี และการศึกษาของ สุนันทา ไชยสระแก้ว (2553) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแฟรนไชซีมีลักษณะของวัฒนธรรมแบบยึดหยุ่น (Supportive) ได้แก่ มีการร่วมมือช่วยเหลือกันในองค์กร มีการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร มีความมั่นคงปลอดภัย พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่าง

เสมอภาคเท่าเทียมกัน มีการสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน จะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน และผลประกอบการของบริษัท

### ข้อเสนอแนะ

การบริหารร้านค้าปลีกในระบบแฟรนไชส์มีความสำคัญมากขึ้น ระบบการบริหารแฟรนไชส์เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง แต่มีพื้นฐานสำคัญจากการใช้สมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ (Competency based Human Resource Management) ข้อค้นพบในการวิจัยนี้มีประโยชน์สำหรับคัดเลือกแฟรนไชซีในการนำไปใช้ดังนี้

1. การสรรหา คัดเลือกแฟรนไชซีที่มีความรู้ความสามารถ

2. การกำหนดแนวทางการพัฒนา (Competency Gap Assessment) ที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจแฟรนไชส์

3. การจัดทำแผนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Training & Development Plan) ให้ถูกต้อง ตามความจำเป็น ตรงกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

4. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ได้ก้าวไปสู่หน้าที่การงานที่สูงขึ้นได้อย่างเป็นธรรมชาติ

5. การพัฒนาศักยภาพแฟรนไชซีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

### บรรณานุกรม

- ผู้จัดการออนไลน์. (2558). *สำรวจสถานการณ์แฟรนไชส์ดาวรุ่งปี 58*. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2558, จาก <http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000147884>
- พลาณภาพ พสุธาภูวดล. (2552). *แฟรนไชส์กับความสำเร็จของผู้นำร้านสะดวกซื้อ*. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญา เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556). *เริ่มต้นธุรกิจด้วยแฟรนไชส์*. สืบค้นเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2556, จาก [http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/บทความ/sep-2556/5.เริ่มต้นธุรกิจด้วยแฟรนไชส์\(สง.\).pdf](http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/บทความ/sep-2556/5.เริ่มต้นธุรกิจด้วยแฟรนไชส์(สง.).pdf)
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). *รายงานภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาการค้าปลีกและค้าส่ง*. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *รายงานการศึกษาขั้นสุดท้าย (Final Report) การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์.
- สุนันทา ไชยสระแก้ว. (2553). *ความสำคัญของการสนับสนุนของแฟรนไชส์ชอว์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อคุณภาพความสัมพันธ์ของแฟรนไชส์ชอว์-แฟรนไชส์ซี*. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อภิรดี สัตตะรุจาวงษ์. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเป็นแฟรนไชส์เซเว่นอีเลฟเว่นของผู้ที่สนใจประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.
- Dant, R. P., Weaven, S. K. & Baker, B. L. (2013). Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 279-302.

- Dickey, M. H., McKnight, D. H. & George, J. F. (2008). The role of trust in franchise organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 251-282.
- Dubois, D. & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies-Black Publishing.
- Davis, P. J. (2012). A model for strategy implementation and conflict resolution in the franchise business. *Strategy & Leadership*, 40(5), 32-38.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M. & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperCollins Publishers.
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lim, J. & Frazer, L. (2004). *Exploring the link between goal congruence and satisfaction in the franchising channel*. In The Academy of World Business, Marketing and Management Development. The Academy of World Business, Marketing, and Management Development.
- Lim, J. & Frazer, L. (2004). *Matching franchisor-franchisee roles and competencies*. In 18th Annual International Society of Franchising Conference, Las Vegas.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Tennessee: Thomas Nelson.
- Meiseberg, B. (2010). *Social capital transfer and performance in franchising*. In Robert Mittelstaedt Doctoral Symposium Proceedings (p. 99).
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International journal of training and development*, 3(2), 90-105.
- Scott, D. L., Frazer, L. & Weaven, S. K. W. (2006). *Franchise unit success factors*. In ANZMAC 2006 Conference. Queensland University of Technology.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Wu, W. W. (2009). A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(6), 279-291.

### Translated Thai References

- Chairsakaew, S. (2010). *The Important of Franchisor Support and Organizational Culture toward Franchisor-Franchisee Relationship Quality*. Sripatum University. [in Thai]
- Manager Online. (2558). *Explore the situation of rising star franchise's 58*. Retrieved January 5, 2015, from <http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000147884> [in Thai]
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2009). *Small and Medium Enterprises Economic Report: Retail and Wholesale*. Publisher does not appear. [in Thai]

- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2013). *Starting a franchise business*. Retrieved November 26, 2013, from [http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/บทความ/sep-2556/5.เริ่มต้นธุรกิจด้วยแฟรนไชส์\(สง.\).pdf](http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/บทความ/sep-2556/5.เริ่มต้นธุรกิจด้วยแฟรนไชส์(สง.).pdf) [in Thai]
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2014). *Final Report of Small and Medium Enterprises Promotion's the Strategy and Action Plan*. Publisher does not appear. [in Thai]
- Pasuthaphuwadon, P. (2009). *The franchise 's success with leading convenience store*. Master Project, Master of Economic. Ramkhamhaeng University. [in Thai]
- Sattarujawong, A. (2556). *Factors Influencing The Decision of The Franchise's 7 ELEVEN of Those Interested in a Franchise Business*. Master of Business Administration (Business Administration). Faculty of Business Administration, Panyapiwat Institute of Management. [in Thai]



**Lertchai Suthammanon** received his Bachelor Degree in Public Administration (Second Class Honors) from Prince of Songkla University and Master Degree in Personal Administration (NIDA). With outstanding educational record, he also graduated Doctor of Philosophy in Human Resource Development from Ramkhamhaeng University. He is currently an Assistant President of Panyapiwat Institute of Management and Acting in Director of MBA Program: People Management & Organization Strategy (POS) in Panyapiwat Institute of Management



**Keeratikorn Boonsong** graduated bachelor degree of Arts in Tourism and Hotel Studies (1st Class Honors) from Bangkok University and also finished Master Degree in Applied Management from National Institute of Development Administration. Presently, she is a lecturer in Faculty of Management Sciences, BBA Program: Human Resource Management in Panyapiwat Institute of Management.