

การสำรวจสถานะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์
ในประเทศไทย

ฐาณิษา สุขเกษม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2552

การสำรวจสถานะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์

ในประเทศไทย

ฐานิษา สุขเกษม

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร. สมบัติ กุสุมาวลี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

รองศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(ดร. โกวิทย์ กังสนันท์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....กรรมการ
(ดร. สมบัติ กุสุมาวลี)

.....กรรมการ
(ดร. ไพฑูรย์ เจตธำรงชัย)

รองศาสตราจารย์.....คณบดี
(ดร. จิรประภา อัครบวร)

วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2552

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	การสำรวจสถานะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นางฐาณิศา สุขเกษม
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2552

การศึกษาวิจัยเรื่องการสำรวจสถานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ หลักคือ ศึกษาสถานะของการมีอยู่ และการนำการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในธุรกิจแฟรนไชส์ โดยศึกษาจากองค์กรซึ่งประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ในฐานะเป็นผู้ขายสิทธิ์ในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 5 ปี มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยศึกษาจากเอกสารชั้นทุติยภูมิเกี่ยวกับองค์กร การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์และจัดทำแบบสอบถามพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจแฟรนไชส์และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามใช้สถิติแบบร้อยละ และค่ามัธยฐาน การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำไปใช้เพื่อใช้เสริมข้อมูลจากแบบสอบถาม และเพื่อยืนยันความถูกต้องของผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจแฟรนไชส์ มีการใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ด้านคือ 1. ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2. ใช้ในรูปแบบการบริหารจัดการซึ่ง เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร 3. ใช้เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีจากแฟรนไชส์ซอร์สู่แฟรนไชส์ซี ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจที่สำคัญของธุรกิจแฟรนไชส์ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การฝึกอบรมพนักงานแฟรนไชส์ซี และการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ที่สำคัญมากที่สุดคือ คุณภาพและภาพพจน์ของสินค้า/บริการ ปัจจัยด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สำคัญที่สุดทั้งความคาดหวังและการดำเนินการได้ในปัจจุบันคือ ความชำนาญรอบรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท ปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุดคือ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เรียกเก็บจากแฟรนไชส์ซี

ABSTRACT

Title of Thesis	The Survey of the Human Resource Development in Franchise Business in Thailand
Author	Mrs. Thanisa Sukgasem
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2009

The core objective of this study is status and useful of The Human Resource Development in Franchise Business in Thailand. The population in this study consisted of The Franchisors in Thailand has been established more than 5 years and continuous growth. The data was collected by mixed methods which are Secondary data survey, questionnaire and interview. The question used in the interview and the questionnaire were developed from literature review and specialist's comment both of the HRD and the Franchise Business. The statistical measurement technique used in analyzing data was Percentage and Median technique.

The study conclude that consist of three dimensions, First, the HRD in the franchise business has been for human competency development. Second, the HRD in the franchise business has been for organization management which is the one of the key success factors. Third, the HRD has been for technology transfer from franchisor to franchisee which is the important economic value process of the franchise business. The most method of HRD for the technology transfer is the training of Franchisee's employee and the operation manual. The most important of the key success factors is the expertise of the franchisor's trainer and the less important of the key success factors is the training fee from the franchisee.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การสำรวจสถานะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย” เป็นการท้าทายทางความคิดด้านวิชาการที่สำคัญของผู้เขียน อันเกิดได้จากความรักในศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความรักในการดำเนินธุรกิจขนาดเล็ก และ อาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวลี บุคคลผู้จุดประกายทางความคิด ความตั้งใจใฝ่เรียน รู้ทางด้านวิชาการมาโดยตลอดนับตั้งแต่ได้เข้ารับการศึกษาศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ตลอดจนการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งศิษย์พึงระลึก ในความเมตตา กรุณา ที่อาจารย์มีให้อย่างสม่ำเสมอ การกล่าวขอบพระคุณในกิตติกรรมประกาศนี้จึงมีไว้เพียงแต่การกระทำตามประเพณี หากแต่เป็นการระลึกถึงพระคุณในการประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ศิษย์พึงระลึกบุญคุณและขอกราบขอบพระคุณ ด้วยกาย ด้วยวาจา และด้วยใจ

ขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างยิ่งต่อ รศ.ดร.โกวิทย์ กังสนันท์ ทั้งในฐานะประธานการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ผู้อบรมสั่งสอนระเบียบวิธีวิจัย ผู้ให้คำชี้แนะในการทำวิทยานิพนธ์อย่างมากมายสม่ำเสมอ อาจารย์เป็นผู้มีความรู้กว้างขวางและลึกซึ้งทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวิจัย เป็นปราชญ์ผู้ให้ความกรุณาในการอบรมสั่งสอนศิษย์ด้วยความเมตตาเป็นอย่างสูง

ความสำเร็จ และประโยชน์ใดๆ ที่ผู้อ่านจะได้รับจากวิทยานิพนธ์นี้ ย่อมเกิดจากพระคุณของอาจารย์ทั้งสองท่าน และหากเกิดความผิดพลาดประการใดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ย่อมเกิดจากความเขลา และความสามารถอันจำกัดของผู้เขียนเอง

ขอขอบพระคุณ กลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม ผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษา เจ้าหน้าที่คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เจ้าหน้าที่บรรณสารการพัฒนา และเพื่อนนักศึกษาหลายท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ในที่นี้ ผู้ให้ความเอื้อเฟื้อหลายประการต่อผู้เขียน ในการทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ คุณพ่อ คุณแม่ พระอรหันต์และครูคนแรกของลูก สุดท้ายนี้ ขอขอบใจกำลังใจที่มีให้อย่างสม่ำเสมอจาก เด็กหญิงเปมิกา ศตพรชัย ลูกสาวผู้ซึ่งเป็นความมั่งคั่งในชีวิตแม่

ฐาณิษา สุขเกษม

ตุลาคม 2552

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	13
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
1.4 คำถามในการวิจัย	13
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.1 แนวคิดธุรกิจแฟรนไชส์	15
2.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	35
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
2.4 สรุปแนวคิดที่นำไปใช้ในการศึกษาวิจัย	48
บทที่ 3 กรอบแนวคิด และวิธีวิจัย	51
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	51
3.2 กลุ่มประชากรในการศึกษา	52
3.3 วิธีการศึกษา	54
3.4 เครื่องมือในการศึกษา	56
3.5 แหล่งที่มาของข้อมูล	58
3.6 การดำเนินการ และขั้นตอนการศึกษา	59

บทที่ 4 ผลการศึกษา และการวิเคราะห์ผล	60
4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ	60
4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	82
4.3 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทเฟรนไชส์ข้ามชาติ	89
4.4 ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจเฟรนไชส์	91
4.5 สรุปผล	92
บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
5.1 การอภิปรายผล	96
5.2 ข้อค้นพบอื่นๆ	99
5.3 ข้อเสนอแนะ	101
บรรณานุกรม	106
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา	112
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเฟรนไชส์ชอร์	114
ประวัติผู้เขียน	122

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1.1	จำนวนแฟรนไชส์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2537 – 2540	6
2.1	ข้อดี-ข้อจำกัดของการทำธุรกิจในระบบแฟรนไชส์	21
2.2	ข้อมูลด้านธุรกิจแฟรนไชส์ประเทศไทย (ข้อมูลคาดการณ์ธุรกิจปี 2547)	24
2.3	คำนิยามของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศต่างๆ	29
2.4	สัดส่วนของธุรกิจรูปแบบต่างๆในสหรัฐอเมริกา	32
2.5	จำนวนสาขาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย	46
3.1	กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา	53
4.1	สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	61
4.2	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	62
4.3	สัดส่วนวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ใช้ในธุรกิจแฟรนไชส์	64
4.4	ความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์	66
4.5	เปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์	67
4.6	ความสำคัญขององค์ประกอบ/ปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีคิดเป็นร้อยละ	69
4.7	ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ/ปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยี	73
4.8	ระดับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ คิดเป็นร้อยละ	77
4.9	ระดับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ($\bar{x}$)	80
4.10	ผู้ให้สัมภาษณ์จากธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย	83
4.11	สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	88
4.12	ความสำคัญขององค์ประกอบหลักในธุรกิจแฟรนไชส์	93
5.1	การพัฒนาแฟรนไชส์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจแฟรนไชส์	99

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 การเปลี่ยนแปลงขนาดวิสาหกิจในประเทศญี่ปุ่น ปี ค.ศ. 1986 - 1996	1
1.2 จำนวนวิสาหกิจในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2548	3
1.3 การจ้างงานในวิสาหกิจในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2547 – 2549	4
2.1 คำอธิบายแฟรนไชส์ของสมาคมแฟรนไชส์นานาชาติ	17
2.2 ส่วนประกอบของระบบแฟรนไชส์	18
2.3 รูปแบบการขยายธุรกิจ	22
2.4 เปรียบเทียบระดับการพัฒนาของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย – ต่างประเทศ	25
2.5 นิยาม SMEs ของกระทรวงอุตสาหกรรม	28
2.6 The New Learning and Performance Wheel	37
2.7 ส่วนประกอบหลักของธุรกิจแฟรนไชส์	41
2.8 วงจรธุรกิจแฟรนไชส์	49
2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา	50
3.1 การดำเนินการศึกษาเพื่อสำรวจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์	59
4.1 แสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง	61
4.2 แสดงสัดส่วนของวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีในธุรกิจแฟรนไชส์	64
4.3 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยการถ่ายทอดเทคโนโลยี	76
4.4 ความสำคัญขององค์ประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ตาม Balance Scorecard	90

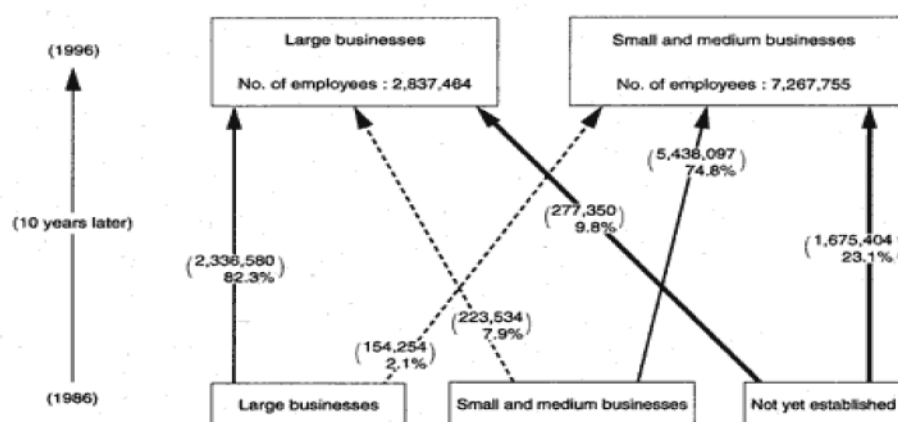
บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ธุรกิจแฟรนไชส์

ธุรกิจแฟรนไชส์จัดอยู่ใน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises (SMEs)) อันเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจ ของธุรกิจประเทศ ต่างๆ ทั่วโลก ดังจะ เห็นได้จาก ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีธุรกิจขนาดกลางและย่อมร้อยละ 99.00 ของธุรกิจทั้งหมด (โชติวัธน์ ชวนินิตย์, ก่อเกียรติ พาณิขกุล และปริญ ลักษิตานนท์, 2538: 45) ในประเทศญี่ปุ่นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดจากการ แยกตัวออกมาจากอุตสาหกรรมขนาดใหญ่หลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 และมีการขยายตัวเป็นอย่างมาก ในปี 1996 SMEs ในประเทศญี่ปุ่นมีจำนวนมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ถึง 10 เท่า มีการจ้างงานพนักงานจำนวน 7 ล้านกว่าคน ซึ่งมากกว่าการจ้างงานในธุรกิจขนาดใหญ่ประมาณ 3 เท่า ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 การเปลี่ยนแปลงขนาดวิสาหกิจในประเทศญี่ปุ่น ปี ค.ศ. 1986-1996

แหล่งที่มา: Ministry of Economy, Trade and Industry in Japan, The Small and Medium Enterprise Agency, 1998.

ผลการสำรวจตามภาพที่ 1.1 นั้น เป็นส่วนหนึ่งของการรายงานซึ่งจัดทำโดย Small and Medium Enterprise Agency (SMEA) ภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงเศรษฐกิจการค้าและอุตสาหกรรม (MINISTRY OF ECONOMY, TRADE AND INDUSTRY) ของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจัดตั้งขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2491 เพื่อดูแลและช่วยเหลือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการเฉพาะ หลังจากที่อุตสาหกรรมหนักและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ถูกทำลายลงเป็นอย่างมาก (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว และหน่วยงานราชการไทยในญี่ปุ่น, สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม, 2005) หน่วยงานนี้ได้รวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล SMEs ในประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 ภายใต้ชื่อ “White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan” ให้รายงานต่อคณะรัฐมนตรี รัฐสภาของญี่ปุ่น เพื่อเป็นข้อมูลสร้างแนวทางการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของญี่ปุ่น (Ministry of Economy, Trade and Industry in Japan, The Small and Medium Enterprises Agency, 2000) นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอีกหลายหน่วยงาน (สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว และหน่วยงานราชการไทยในญี่ปุ่น, สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม, 2005) อาทิ เช่น

- 1) National Life Finance Corporation (NLFC) เป็นหน่วยงานให้เงินกู้เป็นสำหรับผู้ประกอบการรายย่อย ให้สามารถมีเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบธุรกิจ
 - 2) Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprise (JASME) แหล่งเงินและการแก้ไขปัญหาด้านการเงินสำหรับ SME ให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำระยะยาว
 - 3) Japan Productivity Center for Socio-Economic Development (JPC-SED) หน่วยงานซึ่งให้ความสำคัญกับการผลิต และ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
- รัฐบาลญี่ปุ่นได้ให้ความสำคัญต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มาก เนื่องจากธุรกิจนี้สร้างรายได้ของประเทศเป็นสัดส่วนร้อยละ 51 ญี่ปุ่นจึงต้องมีนโยบายและสนับสนุนความคงอยู่ของ SME ตลอดมา

สำหรับประเทศไทย ในปี 2549 พบว่ามีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 2,274,525 รายคิดเป็นร้อยละ 99.4 ของวิสาหกิจโดยรวมทั้งหมดของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs มหภาค, 2549) ก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวน 8,868,334 คน คิดเป็นร้อยละ 76.7 ของสัดส่วนการจ้างงานทั่วประเทศ และก่อให้เกิดผลิตผลมวลรวมร้อยละ 38.10 จากปริมาณผลผลิตมวลรวมของทั้งประเทศ (บมจ. ธนาคารกสิกรไทย, 2550: 8-9) จากกลุ่มธุรกิจ 3 กลุ่ม คือ

1) กิจกรรมการผลิต (Product Sector) ซึ่งรวมถึงการผลิตในภาคการเกษตรกรรม และภาคอุตสาหกรรม

2) กิจกรรมการค้า (Trading Sector) ซึ่งประกอบด้วยการค้าส่งและการค้าปลีก

3) กิจกรรมบริการ (Service Sector)

สัดส่วนของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย มีจำนวนมากกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ร้อยละ 99.2 และมีการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 1.2

ขนาดวิสาหกิจ	จำนวนวิสาหกิจ (ราย)			การเปลี่ยนแปลง ปี 2548 เทียบกับปี 2547 (ร้อยละ)	การเปลี่ยนแปลง ปี 2549 เทียบกับปี 2548 (ร้อยละ)	สัดส่วนต่อวิสาหกิจรวมของปี 2549 (ร้อยละ)
	2547	2548	2549			
ไม่สามารถระบุขนาด	6,209	6,210	8,240	0.0	32.7	0.4
วิสาหกิจขนาดใหญ่	4,311	4,474	4,292	3.8	(4.1)	0.2
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	2,199,130	2,239,069	2,274,525	1.8	1.6	99.4
วิสาหกิจขนาดกลาง	10,036	10,493	9,791	4.6	(6.7)	0.4
วิสาหกิจขนาดย่อม	2,189,094	2,228,576	2,264,734	1.8	1.6	99.0
รวม	2,209,650	2,249,753	2,287,057	1.8	1.7	100.0

ภาพที่ 1.2 จำนวนวิสาหกิจในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2548

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs
มกราคม, 2549.

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก่อให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ในปี 2549 ก่อให้เกิดการจ้างงานมากกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ 3 เท่า และเมื่อเปรียบเทียบอัตราการจ้างงานปี 2549 กับปี 2548 พบว่าการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดใหญ่มีอัตราเพิ่มขึ้น 1.0 ในขณะที่การจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีอัตราการจ้างงานเพิ่มขึ้น 4.9 ดังแสดงในภาพที่ 1.3

ขนาดวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)			การเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		สัดส่วนต่อการจ้างงานรวมปี 2549 (ร้อยละ)
	2547	2548	2549	2548/2547	2549/2548	
วิสาหกิจขนาดใหญ่	2,614,663	2,662,543	2,687,938	1.8	1.0	23.3
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	8,352,804	8,453,170	8,863,334	1.2	4.9	76.7
วิสาหกิจขนาดกลาง	1,357,852	1,378,547	1,338,398	1.5	(2.9)	11.6
วิสาหกิจขนาดย่อม	6,999,641	7,079,613	7,524,936	1.1	6.3	65.1
รวม	10,972,156	11,120,703	11,551,272	1.4	3.9	100.0

ภาพที่ 1.3 การจ้างงานในวิสาหกิจในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2547-2549

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs มหภาค, 2549.

จากสัดส่วนจำนวนข้างต้นแสดงให้เห็นว่า มีผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวนร้อยละ 99.4 ของวิสาหกิจทั้งหมด เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีลักษณะ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม ปีพ.ศ. 2545 ซึ่งใช้เกณฑ์วัดขนาดของวิสาหกิจจาก จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจ นั้นๆ โดยมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท

สาเหตุการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจขนาดย่อมยังเกิดขึ้นจากปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ (กัตัญญ หิรัญญสมบุญ, 2545: 5-11)

- 1) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น ค อมพิวเตอร์ เครื่องจักรอัตโนมัติ ทำให้ความต้องการพนักงานลดลง
- 2) การเกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ เช่น การจ้างงานภายนอก (Outsource) การทำสัญญาช่วง (Sub Contact) ของกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ทำให้ขนาดของธุรกิจขนาดใหญ่ลดลง และแปลงเป็นธุรกิจขนาดย่อม เพื่อรองรับงานในรูปแบบกลุ่มพันธมิตร สังเกตได้จากการ กระจายตัวของกลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมรถยนต์ และ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
- 3) ธุรกิจขนาดย่อมบางประเภท เช่น ร้านค้าปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค ที่กระจายตัวอยู่ทุกภูมิภาค เพื่อส่งต่อสินค้าสู่ผู้บริโภคโดยตรง มีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากกว่า ธุรกิจขนาดใหญ่

4) ธุรกิจขนาดย่อม สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เฉพาะกลุ่ม และมีความยืดหยุ่นมากกว่า ธุรกิจขนาดใหญ่

5) แรงจูงใจจากผลกำไรของธุรกิจ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความเป็นอิสระในการดำรงชีวิต การได้ตอบสนองความพึงพอใจส่วนตัว เป็นปัจจัยที่ได้รับการเลือกเป็นผู้ประกอบการเอง ทำให้ผู้ที่เคยทำงานประจำสนใจเป็นเจ้าของธุรกิจ

การเริ่มต้นเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมนั้นมีทางเลือก 5 วิธีดังต่อไปนี้ (แฟรนไชส์โพกัส, ม.ป.ป.)

- 1) ลงทุนเอง
- 2) ซื้อกิจการที่มีอยู่แล้ว
- 3) ร่วมหุ้นหรือร่วมทุน
- 4) การเป็นตัวแทน
- 5) ซื้อแฟรนไชส์

ในยุคแห่ง การแข่งขันเสรีในปัจจุบันนี้ ทางเลือกแห่งการลงทุนที่ได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการขนาดย่อมเป็นจำนวนมากคือ การลงทุนโดยการซื้อแฟรนไชส์ เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้ เหมาะสำหรับผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านธุรกิจมาก่อน และมีชื่อเสียงอยู่บ้างแล้ว (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สำนักวิจัยและพัฒนา, 2548) ดังจะเห็นได้จากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจแฟรนไชส์ อาทิเช่น KFC, McDonald, Chester's Grill, 7-Eleven, Am-Pm, Double A, ซายส์ปะหมี่เกี๊ยว, หอแว่น, Kumon เป็นต้น

ธุรกิจแฟรนไชส์เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกา ในช่วงปี ค.ศ. 1861 – 1865 (ธานี ปิติสุข, ผู้แปล, 2543: 21) โดยมีบริษัทซิงเกอร์ เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในการใช้รูปแบบแฟรนไชส์ในยุคนั้น

วิธีการบริหารธุรกิจแบบแฟรนไชส์ได้รับการยอมรับและแพร่หลาย ในสหรัฐอเมริกา เพราะเป็นธุรกิจที่ทำให้ผู้เริ่มก่อตั้งกิจการตนเองประสบความสำเร็จได้ถึงร้อยละ 80 ของผู้เริ่มตั้งธุรกิจด้วยตนเองทั้งหมดทั่วประเทศ และสามารถทำให้ธุรกิจนั้น มียอดขายรวมคิดเป็น 1 ใน 3 ของยอดขายรวมทั้งประเทศ โดยคิดเป็นเงินประมาณ หกหมื่นล้านเหรียญสหรัฐ ต่อปี

ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551) จากธุรกิจอาหาร และ ร้านค้าปลีกแบบมินิมาร์ท การสำรวจข้อมูลแฟรนไชส์ ตั้งแต่ปี 2537 ถึง ปี 2540 พบว่าอัตราการเติบโตของธุรกิจแฟรนไชส์ เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะปี 2540 ซึ่งเป็นปีที่เศรษฐกิจตกต่ำ นั้น พบจำนวนร้านแฟรนไชส์เพิ่มขึ้นร้อยละ 52 ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 จำนวนแฟรนไชส์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2537 – 2540

ปี	จำนวนร้านแฟรนไชส์	เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	จำนวนแฟรนไชส์	เพิ่มขึ้น (ร้อยละ)
2537	1,500	-	500	-
2538	2,522	68	1,179	135
2539	3,500	65	1,516	29
2540	5,335	52	1,911	26

แหล่งที่มา: แฟรนไชส์ โฟกัส, ม.ป.ป.

จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2547 พบว่า มีจำนวนแฟรนไชส์ที่รวม 6,463 ราย แสดงให้เห็นถึงการเติบโตแบบก้าวกระโดดของธุรกิจแฟรนไชส์ โดยหากเปรียบเทียบเป็นร้อยละจากปี 2540 ถึง ปี 2547 จำนวนแฟรนไชส์ที่เพิ่มมากถึงร้อยละ 238 สาเหตุการเติบโตของธุรกิจแฟรนไชส์แบบก้าวกระโดดนี้ ยังไม่มีการสำรวจข้อมูลที่แท้จริง แต่หากย้อนทบทวนสภาพเศรษฐกิจหลังปี 2540 จนถึง ปี 2547 ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทย ธุรกิจเอกชนจำนวนมากปรับลดขนาด (Downsizing) หรือปิดกิจการลงไป ทำให้บุคลากรในภาคเอกชนจำนวนหนึ่งออกนอกระบบการทำงานประจำ ก้าวเข้าสู่การเป็นเจ้าของกิจการด้วยตนเอง หนึ่งในทางเลือกการเป็นเจ้าของกิจการที่ถูกเลือกคือ “การทำธุรกิจแฟรนไชส์” เนื่องจาก การเริ่มลงทุนด้วยการซื้อแฟรนไชส์แต่ละประเภท มีเงินลงทุนที่แน่นอนตั้งแต่หลักหมื่นไปจนถึงหลักล้าน ซึ่งผู้ประกอบการได้รับข้อมูลการดำเนินธุรกิจจากเจ้าของสิทธิ์ก่อนการตัดสินใจทำธุรกิจ ผู้ประกอบการได้รับความสะดวกในการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้งร้านค้าจากเจ้าของสิทธิ์ ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจได้ ผู้ประกอบการคิดว่าแฟรนไชส์เป็นระบบที่ช่วยให้ธุรกิจง่าย สะดวกในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ ซื่อสัตย์ของสินค้า ทำให้ได้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว และ บางส่วนต้องการความรู้ในการทำธุรกิจนั้นๆ

เหตุผลอื่นๆ ที่ทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น คือผู้ประกอบการแฟรนไชส์ซึ่งเริ่มต้นการเป็นเจ้าของกิจการครั้งแรกด้วยการซื้อแฟรนไชส์ ร้อยละ 51 เป็นพนักงานบริษัทมาก่อน จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65 ผู้ประกอบการเหล่านี้ ต้องการเริ่มต้นประกอบธุรกิจที่มีความเสี่ยงน้อย และได้รับการถ่ายทอดความรู้ในการทำธุรกิจจาก ผู้ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจมาแล้ว ประกอบกับ ได้รับทราบ ความสำเร็จจากผู้ประกอบการซึ่งได้ทำธุรกิจ

โดยการซื้อแฟรนไชส์มาก่อน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการตัดสินใจเริ่มธุรกิจโดยการซื้อแฟรนไชส์เพิ่มมากขึ้น

1.1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การทำความเข้าใจความเกี่ยวข้องระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจแฟรนไชส์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กร ตลอดจนความเกี่ยวข้องและบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ตามลำดับ

1) ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศาสตร์แห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้รับการยอมรับว่าเป็น ระเบียบวิชาการ (Academic Discipline) ตั้งแต่ปี 1970 (Swanson, 2001: 3) แต่ในทางปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นมานานแล้ว ตามแนวความคิดว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้ ศาสตร์แห่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นระเบียบวิชาการนี้ เกิดขึ้นมานานกว่า 4 ทศวรรษแล้ว แต่ยังคงมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากองค์ประกอบที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทั้งพื้นฐานแห่งการพัฒนา (Development foundation) และ เทคนิคที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย และเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์กรได้

ในปัจจุบัน เป็นยุคสมัยซึ่ง ได้รับการเรียก ว่าเป็น ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นคำที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของโลกในทศวรรษใหม่ ซึ่งสัมผัสได้จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต หรือ โทรศัพท์ที่โลกทั้งโลกติดต่อกัน ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกันได้โดยที่อาศัยอยู่คนละทวีป, การค้าเสรีไร้พรมแดนตามกฎหมายการค้าที่เรียกว่า เขตการค้าเสรี (Free Trade Area) เป็นต้น (วิกิพีเดีย, 2552)

พัฒนาการและความก้าวหน้าทางการคมนาคมและการติดต่อสื่อสารที่มีอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอย่างรวดเร็วและทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเป็นลำดับ ทั้งการแข่งขันกับคู่แข่งทางการค้าทั่วโลกและการแข่งขันกับ แรงกดดันอื่นๆ ที่เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม และสถานการณ์ทางธรรมชาติของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

ความพยายามในการแข่งขันกัน เพื่อให้ธุรกิจเติบโต มีผลกำไรสูง ลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าที่สุด ทำให้เกิดเป็นกระบวนการคิด และทฤษฎีด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ที่มีมุมมองแยกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ (สมบัติ กุสุมาวลี, 2549: 3-9) คือ กลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) และ กลุ่มบริหาร

จัดการนิยม (Managerialism) แม้ว่าจะมีค่านิยมหลักที่แตกต่างกัน แต่ก็ได้รับการยอมรับว่า เป็นแนวคิดเพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าประสงค์ และสิ่งที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการแนวคิดทั้งสองกลุ่มนี้ ทำให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรทำงานที่มีผลิตภาพ (Productive) สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ยืดหยุ่น สามารถเตรียมพร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ และเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย

นักคิดทฤษฎีด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในคริสต์ทศวรรษที่ 19 เช่น McLagan, Marsick and Watkins และ Swanson (Swanson, 2001: 4-8) นำเสนอรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งออกเป็น 3 หมวดคือ

- (1) การพัฒนาด้วยการฝึกอบรม (Training Development)
- (2) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development)
- (3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกนำเสนอในรูปแบบ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 แบบ ในปี 1997 โดย Dave Ulrich เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากทั่วโลก โดย 2 ใน 4 บทบาทนั้น เป็นประเด็นท้าทายนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพซึ่งมุ่งเน้นให้เห็นแนวคิดการเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ และ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงปัจจุบันนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทใหม่ที่ทำนายในส่วนของการเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ และ ผู้แทนแห่งการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเสนอเครื่องมือหลากหลาย อาทิเช่น

- (1) แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)
- (2) สมรรถนะ (Competency)
- (3) HR Scorecard
- (4) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
- (5) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ได้นำมาใช้อย่างเป็นระบบและได้รับการยอมรับจากองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในฝั่งตะวันตกและตะวันออกว่า เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคน, งาน และ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะได้ รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ แต่งานวิจัยด้านการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนขององค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้

จากงานวิจัยของ Harry Matlay (2002) แห่ง Enterprise Research and Development, University of Central England Business School, ในสหราชอาณาจักรอังกฤษ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมในธุรกิจขนาดเล็ก (Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach) เป็นเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี 1998 จนถึงปี 2000 พบว่าประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งด้านการพัฒนาทักษะ และการฝึกอบรม อยู่ในระดับต่ำเนื่องจากเจ้าของกิจการเหล่านั้นมีทัศนคติว่า การฝึกอบรม คือ ค่าใช้จ่ายขององค์กร ไม่ใช่เครื่องมือที่สำคัญของกลยุทธ์องค์กร แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีระดับความสนใจต่ำ ถึงแม้จะเป็นประเทศที่เป็นผู้นำทางความคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม

อย่างไรก็ตาม บริบทของการปฏิบัติหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ล้วนปรากฏอยู่ในองค์กรทั้งที่เป็นบริษัท เป็นโรงงาน เป็นหน่วยงานของรัฐ หรือเป็นองค์กรอิสระ ทั้งขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก (Swanson, 2001: 9) และพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงอยู่ในงานฝึกอบรมพนักงานทั้งการฝึกอบรมพนักงานใหม่เพื่อให้เข้าใจงานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมความรู้ใหม่ หรือ เทคโนโลยีใหม่ให้บุคลากร การฝึกอบรมพนักงานที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ขององค์กร และการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Werner and DeSimone, eds., 2006) เป็นหน้าที่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการศึกษาเรื่อง “การสำรวจสถานะ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์” ในครั้งนี้

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการถ่ายทอดเทคโนโลยี

เมื่อกล่าวถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยี คนทั่วไปมักคิดถึงเทคโนโลยีในเครื่องจักร อุปกรณ์ ความรู้ ความชำนาญในการผลิตด้วยเครื่องจักรขนาดใหญ่ และ บรรษัทข้ามชาติผู้ซึ่งเป็นผู้คิดค้นเทคโนโลยีการผลิตด้วยเครื่องจักร แทนการผลิตด้วยกำลังคนเหล่านั้น

เทคโนโลยี ตามความหมายในพจนานุกรมไทย คือ วิทยาการที่นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม ความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดระหว่างวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้มักเรียกรวมกันว่า “วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”

อย่างไรก็ตามเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ไม่มีรูปร่างของตนเอง มักแฝงตัวอยู่ในการจัดองค์กรและการบริหาร ในเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ในสารสนเทศ และ ในบุคคลากร (ไว จามรมาน, 2544) เทคโนโลยี สามารถเคลื่อนย้ายจากที่หนึ่งไปที่หนึ่งได้ผ่านสิ่งที่แฝงตัวอยู่

งานวิจัยด้านการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี ที่พบ (สมบุญ ศิริประชัย , 2528; สมบัติ กุสุมาวสี, 2537; ไว จามรมาน, 2544) จะกล่าวถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีในระดับมหภาค คือการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบริษัทข้ามชาติมายังบุคลากรในประเทศไทย ความเห็นที่สอดคล้องกันของงานวิจัยเหล่านั้นคือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องคิดค้นขึ้นมาเอง สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ที่ได้รับเทคโนโลยี มีการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดได้ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีผ่านตัวบุคคล ในฐานะที่เป็น “Humanware” เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะสำคัญของการถ่ายทอดเทคโนโลยีซึ่งถ่ายทอดจากบุคคลสู่บุคคล ผ่านการฝึกอบรมนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของธุรกิจแฟรนไชส์ คือ การซื้อขายสิทธิทางการค้าซึ่งผู้ซื้อสิทธิ (Franchisee) ยินยอมจ่ายค่าลิขสิทธิ์แก่เจ้าของ สิทธิ (Franchisor) เพื่อให้เจ้าของสิทธิ (Franchisor) ถ่ายทอดเทคโนโลยี (Know-how) ในสินค้า/บริการนั้น ให้แก่ผู้ซื้อสิทธิ (Franchisee) เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญ ในการทำธุรกิจนั้นๆ โดยไม่ต้องคิดค้นขึ้นมาเอง การถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า /บริการ จากเจ้าของสิทธิ (แฟรนไชส์ซอร์) สู่ผู้ซื้อสิทธิ (แฟรนไชส์ซี) เป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากคนสู่คน ในฐานะเป็น Humanware นี้ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนี้

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทย

ธุรกิจแฟรนไชส์ ส่วนใหญ่ เป็นธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามเกณฑ์การวัดขนาดของธุรกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ธุรกิจแฟรนไชส์ไทย เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปีจนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2548 มีกิจการแฟรนไชส์จำนวน 361 กิจการ มีจำนวนร้านสาขาในระบบไม่น้อยกว่า 25,000 สาขา คิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจไม่น้อยกว่า 30,000 ล้านบาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551) เป็นธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นแบบสวนทางกับสภาพเศรษฐกิจ ช่วงปี

2540 ถึงปี 2547 ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทย และ จากผลการสำรวจสภาพธุรกิจแฟรนไชส์ปี 2549 – 2550 ของศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม พบว่า ในปี 2549- 2550 มีร้านค้าแฟรนไชส์จำนวน 24,000 สาขา สร้างมูลค่าทางธุรกิจไม่น้อยกว่า 83,000 ล้านบาทต่อปี

แต่ถึงกระนั้นธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยจำนวนมากกลับมีการเติบโตของธุรกิจอยู่ในระยะที่ 1 -2 ซึ่งเป็นแฟรนไชส์ขนาดเล็กและเป็นแฟรนไชส์รายใหม่ มีจำนวนไม่มากนักที่สามารถพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ให้เติบโตไปสู่ระดับนานาชาติได้ แสดงให้เห็นว่า แฟรนไชส์ในประเทศไทยมีอัตราการเกิดใหม่สูง และต้องปิดกิจการไปเสียก่อนที่จะสามารถพัฒนาให้ธุรกิจเติบโตได้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551) สาเหตุของปัญหา การเติบโตอย่างจำกัดของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย คือ การบังคับใช้กฎหมายในธุรกิจแฟรนไชส์ ไทย ข้อมูลที่ผิดพลาดต่อวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจแฟรนไชส์ของผู้ซื้อสิทธิ์ และการทุจริตของผู้ขายสิทธิ์ในธุรกิจแฟรนไชส์

ปัญหาด้านกฎหมายแฟรนไชส์ ซึ่งปัจจุบัน กฎหมายควบคุม ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย ยังเป็นเพียงร่างพระราชบัญญัติ (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2550) กฎหมายที่ใช้ในธุรกิจแฟรนไชส์ในปัจจุบันคือกฎหมายลิขสิทธิ์ ทำให้ธุรกิจบางแห่ง เช่น “ก๊วยเตี๋ยวบางกอก” ใช้ช่องว่างของกฎหมายและ ความไม่ชัดเจนของข้อมูลตลอดจนความบกพร่องในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์ หลอกลวงประชาชนทำให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจเป็นเงินเกือบร้อยล้านบาท ซึ่งเป็นความสูญเสียทางเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นความเข้าใจผิดเกี่ยวกับธุรกิจ แฟรนไชส์ของผู้สนใจลงทุนด้านนี้อีกมาก

ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ ความเข้าใจผิดของผู้ซื้อสิทธิ์เพื่อเป็นผู้ประกอบการร้านแฟรนไชส์ว่า การซื้อสิทธิ์ในธุรกิจแฟรนไชส์เป็นการลงทุนที่กิจการสามารถดำเนินงานไปเองได้ โดยผู้ขายสิทธิ์เป็นผู้สนับสนุนการดำเนินกิจการทุกอย่าง ความเข้าใจเช่นนี้ทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความตั้งใจในการทำธุรกิจและเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของร้านค้า แฟรนไชส์

ในส่วนการทุจริตของผู้ขายสิทธิ์นั้น เป็นทั้งความทุจริตโดยตรง โดยผู้ขายสิทธิ์ ตั้งธุรกิจแฟรนไชส์ขึ้นมาเพื่อ ทำกำไรโดยการ ขายสิทธิ์เท่านั้น และอาจเป็นความทุจริตโดย อ้อมของผู้ขายสิทธิ์ ซึ่งใช้ระบบแฟรนไชส์เพื่อเพิ่มจำนวนสาขา เพื่อลดต้นทุนในการผลิต โดยที่บริษัทผู้ขายสิทธิ์เองยังไม่ประสบความสำเร็จในธุรกิจนั้นๆ ข้อสังเกตสำหรับปัญหานี้ สังเกตได้จาก มูลค่าการซื้อขายสิทธิ์ จะพบว่าธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย มีมูลค่าการซื้อขายสิทธิ์แรกเข้าแตกต่างกันมาก โดยมีมูลค่าตั้งแต่หลักต่ำกว่าหนึ่งหมื่นบาท จนถึง หลายร้อยล้านบาท นอกจากนี้พบว่าธุรกิจแฟรน

ไซส์ที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเช่นนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการเพียง 1 – 2 ปีเท่านั้น (แฟรนไชส์ ไฟกัส, 2550) การประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ด้วยวัตถุประสงค์เช่นนี้ สร้างความเสียหาย ทั้งต่อผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ซื้อสิทธิ และสร้างความเสียหายต่ออุตสาหกรรมธุรกิจแฟรนไชส์ด้วย

อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า มี ธุรกิจแฟรนไชส์ ไทยหลายแห่งที่มีความตั้งใจในการ ดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จแล้วจึงขายสิทธิเพื่อให้ผู้อื่นได้ใช้สิทธินั้น ทั้งกิจการที่จำหน่าย สิทธิจากต่างประเทศและกิจการที่มีต้นกำเนิดจากประเทศไทยที่ขายสิทธิไปในต่างประเทศ เช่น แบล็ค แคนยอน , สุกี้เอ็มเค , อากิโกะ และ อะโรมาเวร่า สปา เป็นต้น (บมจ. ธนาคารกสิกรไทย , 2550) และจากการสำรวจสภาพธุรกิจแฟรนไชส์ปี 2549 – 2550 ของศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีก และแฟรนไชส์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม พบว่า ธุรกิจแฟรนไชส์ซึ่งมี เจ้าของสิทธิเป็นคนไทยนั้น ยัง ต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถสร้างธุรกิจในระบบแฟรนไชส์ที่ได้มาตรฐาน

จากตัวอย่างความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ไทย รวมทั้งผลการสำรวจ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ทั้งที่เป็นเจ้าของสิทธิ ผู้ซื้อสิทธิ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และ ภาคเอกชน เกิดความมุ่งมั่นในก ารประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ และ ช่วยเหลือ ธุรกิจแฟรนไชส์ไทยให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและเพื่อให้ เติบโตได้อย่างมั่นคง จนกระทั่งสามารถใช้เป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของประเทศไทยได้เช่น เช่นเดียวกับ ธุรกิจแฟรนไชส์ข้ามชาติ ที่มีเครือข่ายอยู่ ทั่วโลก เช่น KFC, McDonald, Starbucks, 7-Eleven ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยมีจุดเริ่มต้นจากธุรกิจ ขนาดเล็กและพัฒนาอย่างเป็นระบบจนก้าวเข้าสู่การเติบโตเป็นองค์กรแฟรนไชส์ได้ ธุรกิจ แฟรนไชส์เหล่านี้ มีการออกแบบองค์การ การพัฒนาองค์การ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจน มีการ วางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการใน องค์การขนาดเล็ก เป็นการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญแห่ง ความสำเร็จของธุรกิจ แฟรนไชส์ คือ ประเด็นที่เป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ ของการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสำรวจสถานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์”

การบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบของธุรกิจแฟรนไชส์ การพัฒนา บุคลากรในธุรกิจแฟรนไชส์เพื่อให้มีศักยภาพทันต่อการเติบโตของธุรกิจ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ข้ามองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ให้กับธุรกิจแฟรนไชส์ จึงเป็นมุมมองของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ที่ควรศึกษา เนื่องจาก ธุรกิจแฟรนไชส์เป็นอุตสาหกรรมสำคัญ

ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่ง ก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก ก่อให้เกิด มูลค่าทางการค้า และก่อให้เกิดความมั่นคงให้กับเศรษฐกิจของประเทศด้วย

การศึกษานี้ เป็นเรื่องท้าทายสำหรับศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมี ส่วนเกี่ยวข้อง กับธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา องค์กร (Organization Development) ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ (Management Development) ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ขององค์กรด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษา สถานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษา ความเกี่ยวข้องระหว่าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษา ลักษณะ และ ความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งแฟรนไชเซอร์นำไปใช้ถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้าหรือบริการของธุรกิจแฟรนไชส์แต่ละประเภท

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย
- 2) ได้ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย
- 3) ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนำไปใช้เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้าหรือบริการ ในธุรกิจแฟรนไชส์แต่ละประเภทอย่างเหมาะสม

1.4 คำถามในการวิจัย

คำถามที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทยในรูปแบบใดบ้าง?

คำถามที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์อย่างไร?

คำถามที่ 3 การถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้าหรือบริการในธุรกิจแฟรนไชส์แต่ละประเภท มีความสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะอย่างไร?

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การสำรวจสถานะของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ในประเทศไทยนี้ พบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดธุรกิจแฟรนไชส์
- 2.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 สรุปแนวคิดที่นำไปใช้ในการศึกษาวิจัย

2.1 แนวคิดธุรกิจแฟรนไชส์

2.1.1 ส่วนประกอบของธุรกิจแฟรนไชส์ และคำอธิบายศัพท์

ธุรกิจแฟรนไชส์มีกำเนิดจากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้รับความนิยมอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น ก่อนนำเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย คำศัพท์ที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นการทับศัพท์ภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรากศัพท์จากภาษาฝรั่งเศส การสื่อสารศัพท์เฉพาะในธุรกิจแฟรนไชส์จึงเป็นไปตามที่บัญญัติไว้โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะใช้คำศัพท์เฉพาะในธุรกิจแฟรนไชส์ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนั้นเพื่อความเข้าใจตรงกัน ผู้ศึกษาควรทำความเข้าใจกับคำศัพท์เฉพาะที่ใช้เรียกส่วนประกอบต่างๆ ของธุรกิจแฟรนไชส์ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, สำนักวิจัยและพัฒนา, 2548) ดังต่อไปนี้

- 1) แฟรนไชซอร์ (Franchisor) คือ เจ้าของ สิทธิ ผู้คิดค้นวิธีการทำธุรกิจจนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และ เป็นผู้ขายสิทธิการดำเนินกิจการ
- 2) แฟรนไชซี (Franchisee) คือ ผู้รับสิทธิในการดำเนินธุรกิจตามระบบที่ เจ้าของสิทธิได้จัดเตรียมไว้ ภายใต้เครื่องหมายการค้าเดียวกัน โดยต้องจ่ายค่าตอบแทนการใช้สิทธินั้น
- 3) ค่าธรรมเนียมแรกเข้า (Franchise Fee) คือ ค่าตอบแทนที่เป็นจำนวนเงินที่แน่นอน ซึ่งต้องจ่ายก่อนเริ่มดำเนินงาน

4) ค่าลิขสิทธิ์ (Royalty Fee) ค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายอย่างต่อเนื่องตามสัดส่วนของผลการดำเนินงาน อาจเรียกเก็บเป็นเปอร์เซ็นต์ ต่อเดือน ต่อปี จากยอดขาย หรือยอดสั่งซื้อสินค้า

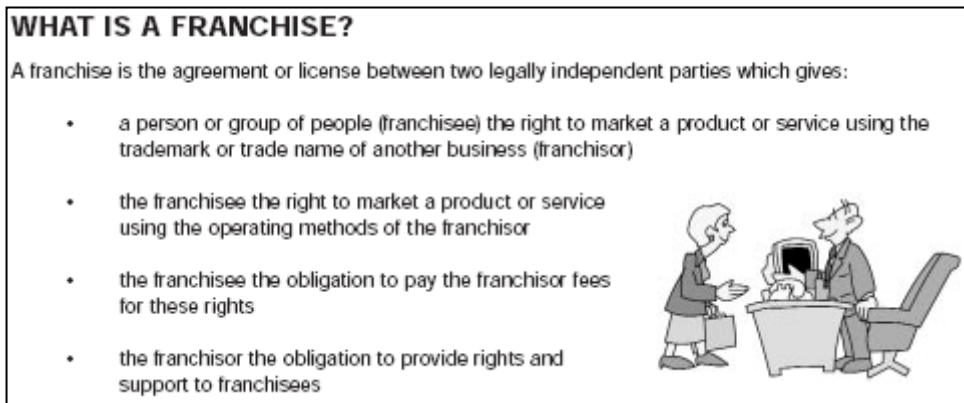
5) ค่าส่งเสริมการตลาด (Advertising Fee/ Marketing Fee) ค่าธรรมเนียมที่ต้องจ่ายอย่างต่อเนื่องตามสัดส่วนของการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้สำหรับการโฆษณา อาจเรียกเก็บหรือไม่ก็ได้

คำว่า “Franchise” มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “affranchir” ออกเสียงว่า “อาฟฟรอนชีร์” แปลว่า ให้เสรีภาพหรือให้อิสระภาพ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “to free” (สมาคมแฟรนไชส์นานาชาติ, ม.ป.ป.) มีความหมายคือ การให้สิทธิหรืออภิสิทธิ์ อันเป็นสิทธิที่พระเจ้าแผ่นดิน พระราชทานแก่ราษฎร หรือ ชุมนานาง เช่น การจัดงานในชุมชน , การจัดตลาดนัด , การดำเนินธุรกิจเรือข้ามฟาก, การเก็บส่วย ภาษีอากร เป็นต้น และเมื่อชุมนานางนำเงินส่วนหนึ่งที่เก็บมาได้ ถวายแด่พระเจ้าแผ่นดิน เรียกว่า “Royalty” ซึ่งปัจจุบันหมายถึง “ค่าลิขสิทธิ์”

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม , สำนักวิจัยและพัฒนา (2548) ให้ความหมายของ “ธุรกิจแฟรนไชส์” ว่าหมายถึง กลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือตลาดในการกระจายสินค้า หรือ บริการสู่ผู้บริโภค โดยหน่วยธุรกิจซึ่งประสบความสำเร็จและต้องการขยายการจำหน่ายสินค้า หรือ บริการจากบริษัทแม่ โดยผ่านหน่วยค้าปลีก คือ บริษัทสมาชิก ซึ่งเป็นผู้ประกอบการอิสระ โดยทั้งสองฝ่ายได้ทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกัน ภายใต้เครื่องหมายการค้า หรือ บริการ เทคนิคการตลาด ซึ่งบริษัทแม่มีอำนาจในการควบคุมหน่วยธุรกิจนั้นเพื่อแลกกับการได้รับค่าธรรมเนียม และ ค่ารอยัลตี้จากบริษัทสมาชิก ธุรกิจแฟรนไชส์จึงเป็นวิธีหนึ่งในการขยายตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจ

จากการทบทวนแนวคิดด้านแฟรนไชส์ ของสมาคมแฟรนไชส์นานาชาติ (International Franchise Associate) ใน An Introduction to Franchising กล่าวว่า แฟรนไชส์คือข้อตกลงหรือลิขสิทธิ์ระหว่างสองฝ่ายซึ่ง

- 1) ให้สิทธิคนหรือกลุ่มคนซึ่งเป็นแฟรนไชส์ซี เพื่อที่ จะขายสินค้าหรือบริการนั้น ภายใต้เครื่องหมายการค้าของแฟรนไชส์ซอร์
- 2) แฟรนไชส์ซีที่ได้รับสิทธิในการขายสินค้าหรือบริการต้องใช้วิธีปฏิบัติงานของแฟรนไชส์ซอร์
- 3) แฟรนไชส์ซีต้องจ่ายค่าตอบแทนค่าสิทธินั้นแก่แฟรนไชส์ซอร์
- 4) แฟรนไชส์ซอร์สัญญาที่จะให้สิทธิและให้การสนับสนุนแก่แฟรนไชส์ซี



ภาพที่ 2.1 คำอธิบายแฟรนไชส์ของสมาคมแฟรนไชส์นานาชาติ

แหล่งที่มา: The IFA Educational Foundation, 2008.

สมาคมแฟรนไชส์ในญี่ปุ่น (ธานี ปิติสุข , ผู้แปล , 2543) ให้คำจำกัดความสอดคล้องกับสมาคมแฟรนไชส์นานาชาติ ว่า “เป็นสัญญาผูกพันชนิดหนึ่งระหว่างบริษัทแม่ (Franchisor) กับบริษัทในเครือ (Franchisee) บริษัทแม่จะมอบเครื่องหมายการค้าและซื้อสินค้าของบริษัทแม่ ให้แก่สมาชิกในเครือ เพื่อนำไปใช้หรือขาย เมื่อสมาชิกได้รับสิทธิพิเศษอันนี้แล้ว สมาชิกจะต้องจ่ายค่าตอบแทนที่แน่นอนแก่บริษัทแม่ และดำเนินธุรกิจภายใต้การชี้แนะ ช่วยเหลือของบริษัทแม่”

ในความคิดเห็นของ อาจารย์พีระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์ ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้กล่าวถึงระบบแฟรนไชส์ว่า “เป็นการร่วมลงทุนกับบุคคลที่มีประสบการณ์และสามารถช่วยเหลือให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยแฟรนไชส์ซอร์ หรือเจ้าของสิทธิ ต้องประสบความสำเร็จอย่างมากในธุรกิจนั้นๆ จนสามารถนำวิธีการต่างๆ ใช้เป็นแนวทางการขยายธุรกิจนั้นซ้ำแล้วซ้ำอีกได้ ” (พีระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์, 2546)

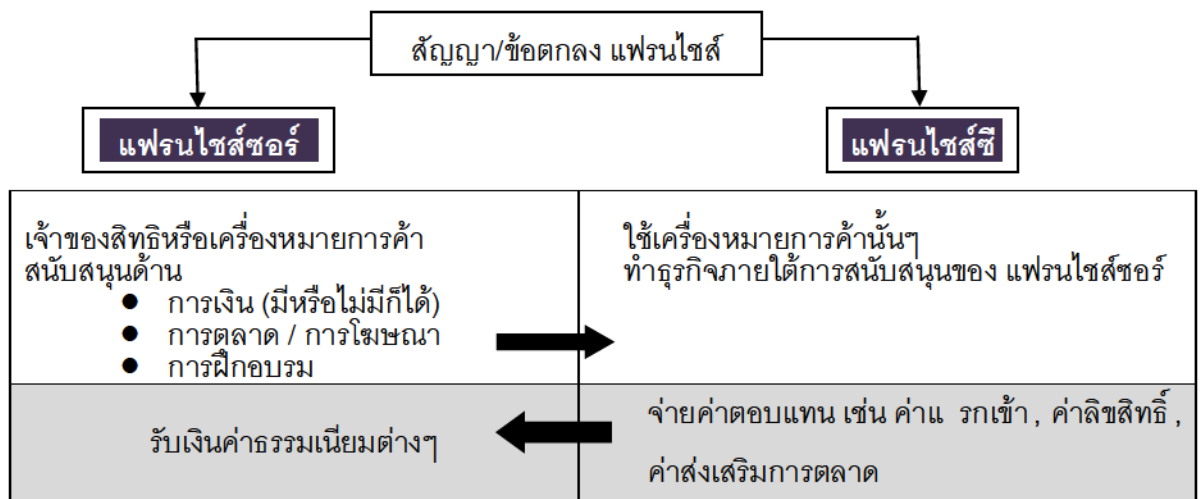
จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า “แฟรนไชส์” คือธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่เจ้าของสิทธิ (Franchisor) ตกลงให้ผู้ซื้อสิทธิ (Franchisee) ดำเนินธุรกิจภายใต้ลิขสิทธิ์ได้ โดยผู้ซื้อสิทธิต้องจ่ายค่าธรรมเนียมค่าสิทธิ ให้กับเจ้าของสิทธิ และ เจ้าของสิทธิ ต้องสนับสนุนให้ผู้ซื้อสิทธิสามารถทำธุรกิจภายใต้ลิขสิทธิ์นั้น

ธุรกิจแฟรนไชส์มีส่วนประกอบหลัก 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 มีผู้ซื้อและผู้ขายแฟรนไชส์ ซื้อและขายสินค้าหรือบริการ ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

ประการที่ 2 ต้องมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการนั้นๆ โดยมีการสอนงาน การช่วยเหลือในการดำเนินงาน ให้ใช้เครื่องหมายการค้า และนำเสนอสินค้าในแบบเดียวกัน

ประการที่ 3 แฟรนไชส์ซีต้องจ่ายค่าตอบแทนในการบริหารงานให้แก่แฟรนไชส์ซอร์ เช่น ค่าธรรมเนียมแรกเข้าเพื่อใช้เครื่องหมายการค้า (Franchise Fee), ค่าลิขสิทธิ์ (Royalty Fee) และ/หรือ ค่าส่งเสริมการตลาด (Advertising Fee/ Marketing Fee) เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 ส่วนประกอบของระบบแฟรนไชส์

แหล่งที่มา: The IFA Educational Foundation, 2008.

2.1.2 รูปแบบของธุรกิจแฟรนไชส์

การจัดรูปแบบของธุรกิจแฟรนไชส์ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน แสดงให้เห็นการจัดรูปแบบของแต่ละประเทศ ได้ดังต่อไปนี้

1) รูปแบบของธุรกิจแฟรนไชส์ในสหรัฐอเมริกา แบ่งออกได้ 2 รูปแบบ คือ

(1) Production and Trade name Franchise คือ การให้สิทธิในการผลิตและการจัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าเดียวกัน โดยที่แฟรนไชส์ซอร์ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับระบบการบริหารงาน แฟรนไชส์รูปแบบนี้ ได้แก่ บริษัทเครื่องดื่ม, บริษัทรถยนต์ เช่น เป๊ปซี่, โคคา โคล่า, ฟอर्ड มอเตอร์ เป็นต้น

(2) Business Format Franchise คือ การให้สิทธิใช้ทั้งเครื่องหมายการค้า และให้สิทธิในการใช้ระบบการบริหารงานทั้งหมดของแฟรนไชส์ชอร์ด้วย เพื่อให้มาตรฐานการให้บริการเป็นลักษณะเดียวกันทั่วโลก แฟรนไชส์รูปแบบนี้ เป็นธุรกิจค้าปลีก และ บริการ เช่น McDonald's, KFC, 7-Eleven, Mail Boxes Etc. เป็นต้น

2) รูปแบบของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ (ธานี ปิติสุข, ผู้แปล, 2543) คือ

(1) Chain Store หมายถึง แฟรนไชส์ในความหมายกว้างๆ โดยทั่วไป บริษัทที่มีสาขาไม่ว่ากี่แห่งก็จัดอยู่ในรูปแบบนี้ด้วย

(2) Regular Chain เรียกว่า RC หมายถึง แฟรนไชส์ที่บริษัทแม่เป็นผู้บริหารโดยตรง ในสหรัฐอเมริกาเรียกสาขาเหล่านี้ว่า สาขาของบริษัทแม่ (Company Owned)

(3) Voluntary Chain เรียกว่า VC หมายถึง แฟรนไชส์ที่มีกิจการของตนเองอยู่แล้ว แต่อยากได้สิทธิในการเข้าร่วมเครือข่ายแฟรนไชส์ จึงขอรับสิทธิบางส่วนเท่านั้น เช่น อาจพึ่งพาบริษัทแม่เป็นผู้ส่งสินค้าให้ โดยเจ้าของยังเป็นผู้บริหารกิจการเอง ลักษณะนี้ใกล้เคียงกับ Product Franchise ของสหรัฐอเมริกา

(4) Franchise เรียกว่า FC เป็นแฟรนไชส์ขนานแท้ ในรูปแบบของสหรัฐอเมริกาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Franchise Chain

2.1.3 ประเภทของธุรกิจแฟรนไชส์

ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา ธุรกิจจำนวนมากได้นำรูปแบบแฟรนไชส์ไปพัฒนาและขยายธุรกิจตนเอง จึงมีการจัดแบ่งประเภทของธุรกิจแฟรนไชส์ให้เป็นหมวดหมู่โดย มีข้อสังเกตในแต่ละประเทศดังนี้

ในสหรัฐอเมริกา แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- 1) ประเภทค้าปลีก
- 2) ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม
- 3) ประเภทบริการ

ในญี่ปุ่น แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 1) ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม
- 2) ประเภทบริการ

สำหรับธุรกิจค้าปลีกในญี่ปุ่นนั้นเรียกร้านค้าเหล่านี้ว่า Chain Store หรือ ในกรณีของ 7-ELEVEN ซึ่งเป็นสาขาของบริษัทแม่จะเรียกว่า RC

2.1.4 ลักษณะการให้สิทธิของธุรกิจแฟรนไชส์

ลักษณะการให้สิทธิในธุรกิจแฟรนไชส์ ตามเอกสารการแนะนำธุรกิจแฟรนไชส์ของสหรัฐอเมริกา (An Introduction to Franchising) แบ่งลักษณะการให้สิทธิ ออกเป็น 2 ลักษณะ (The IFA Education Foundation, 2008) คือ

- 1) แฟรนไชส์แบบหน่วยเดียว (Single Unit Franchise)
- 2) แฟรนไชส์แบบหลายหน่วย (Multi Unit Franchise)
 - (1) แฟรนไชส์พื้นที่ (Area Development Franchise)
 - (2) แฟรนไชส์ที่มีสิทธิขยายแฟรนไชส์ (Master Franchise/ Sub

Franchise)

ลักษณะการให้สิทธิแฟรนไชส์ อาจมีแนวคิดอื่น ที่จัดแบ่งหมวดหมู่แตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตามลักษณะการให้สิทธิแฟรนไชส์ข้างต้นมีความหมายดังนี้

- 1) แฟรนไชส์แบบหน่วยเดียว หมายถึงผู้ที่ได้รับสิทธิขั้นสุดท้ายที่ไม่สามารถขยายสิทธิต่อให้ผู้อื่นได้อีก และเปิดสาขาเพียงสาขาเดียวเท่านั้น
- 2) แฟรนไชส์แบบหลายหน่วย คือผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ที่สามารถขยายสาขาได้มากกว่าหนึ่งสาขาในพื้นที่จำกัด สำหรับแฟรนไชส์พื้นที่ และแฟรนไชส์ซอร์ที่สามาร ขยายสิทธิหรือแต่งตั้งสาขาในพื้นที่ที่ระบุไว้ได้ สำหรับผู้ที่เป็น Master Franchise หรือ Sub Franchise

2.1.5 ข้อดีและข้อจำกัดของธุรกิจแฟรนไชส์

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนข้อดี และข้อจำกัดของ ธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้งในมุมมองของเจ้าของสิทธิ และมุมมองของผู้ซื้อสิทธิ การได้รับทราบข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องทั้ง 2 ด้าน ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจวัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้งขั้นตอนการเริ่มต้นธุรกิจและการประกอบธุรกิจในขั้นต่อไปของธุรกิจแฟรนไชส์

ในมุมมองของเจ้าของสิทธิ (แฟรนไชซอร์) แล้ว ธุรกิจแฟรนไชส์ คือรูปแบบการขยายกิจการที่รวดเร็วและใช้ต้นทุนต่ำ และในมุมมองของผู้ซื้อสิทธิ (แฟรนไชซี) การได้รับสิทธิจากการใช้เครื่องหมายการค้าหรือรูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้ว ช่วยลดความเสี่ยงหรือความผิดพลาดในการเริ่มต้นกิจการที่ตนเองไม่มีความชำนาญได้ , มีผู้ช่วยในการเริ่มต้นกิจการ , ได้รับ

การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วในการทำธุรกิจนั้นๆ อีกด้วย (The IFA Education Foundation, 2008)

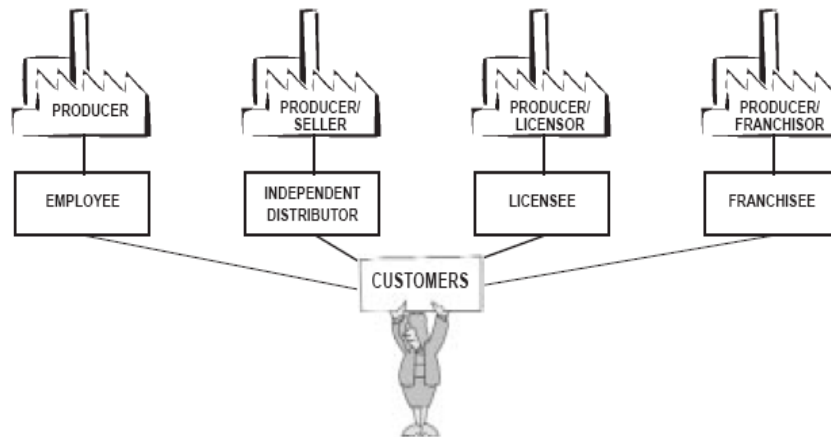
ส่วนข้อจำกัดของธุรกิจแฟรนไชส์ ในมุมมองของ แฟรนไชส์ซอร์ คือถ้าได้กำไรได้จากการทำธุรกิจ ต้องถูกแบ่งปันออกไป , สูญเสียอำนาจในการควบคุม บริหารจัดการ โดยเฉพาะในส่วน ของร้านค้าแฟรนไชส์ซี และอาจมีข้อขัดแย้งกับแฟรนไชส์ซี ส่วนในมุมมองของผู้ซื้อสิทธิ (แฟรนไชส์ ซี) นั้น การประกอบธุรกิจด้วยการซื้อ แฟรนไชส์ ทำให้สูญเสียความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ซึ่งต้องดำเนินการตามมาตรฐานของแฟรนไชส์ซอร์ ต้องเผชิญกับข้อจำกัดต่างๆ ตามกฎระเบียบ เงื่อนไขที่เจ้าของสิทธิกำหนดไว้ และ อาจเสียเปรียบหรือถูกขู่โกงจากเจ้าของสิทธิ ดังสรุปไว้ใน ตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.1 ข้อดี-ข้อจำกัดของการทำธุรกิจในระบบแฟรนไชส์

	มุมมองของแฟรนไชส์ซี	มุมมองของแฟรนไชส์ซอร์
ข้อดี	1. ลดความเสี่ยงและความผิดพลาดในการทำธุรกิจ	1. การขยายกิจการด้วยเงินลงทุนต่ำ
	2. สินค้ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก	2. มีรายรับหลายทาง
	3. อาศัยความเชี่ยวชาญด้านการตลาด	3. ผู้รับสิทธิมีแรงจูงใจที่ดี
	4. การช่วยเหลือด้านการเงิน	4. ควบคุมได้ง่ายกว่าการขยายตัวใน
	5. ได้รับการฝึกอบรมและการสนับสนุนด้านการจัดการ	ระบบสาขา
	6. คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน	5. มีอำนาจต่อรองในการซื้อสินค้า
	7. โอกาสที่จะเรียนรู้ธุรกิจ	
	8. ผลิตภัณฑ์และรูปแบบทางธุรกิจได้ผ่านการพิสูจน์แล้ว	
ข้อจำกัด	1. มีต้นทุนในการเข้าสู่ระบบ	1. สูญเสียอำนาจการควบคุม
	2. ข้อจำกัดด้านความเป็นอิสระ	2. ถ้าไรถูกแบ่งปันไป
	3. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เข้มงวด	3. มีค่าใช้จ่ายเพิ่มในการสนับสนุนการดำเนินงาน
	4. ข้อจำกัดในการจัดซื้อ	
	5. ปัญหาการยกเลิกสิทธิหรือการถ่ายโอน	4. ข้อขัดแย้งของระบบแฟรนไชส์
	6. การขู่โกงของเจ้าของสิทธิ	

แหล่งที่มา: The IFA Educational Foundation, 2008.

การขายกิจการในธุรกิจ หรือการสร้างความเติบโตทางธุรกิจ นั้น นอกจากการขายโดยใช้รูปแบบการขายแฟรนไชส์แล้ว ยังมีรูปแบบซึ่งเป็นที่นิยมอีกสองรูปแบบ (The IFA Educational Foundation, 2008) คือ การให้เป็นผู้จัดจำหน่าย (Distributors) และการให้ใช้ เครื่องหมายการค้า (Licensing)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการขายธุรกิจ

แหล่งที่มา: The IFA Educational Foundation, 2008.

2.1.6 วิวัฒนาการของธุรกิจแฟรนไชส์

การทบทวนวิวัฒนาการธุรกิจแฟรนไชส์นี้ จะแสดงให้เห็นการเติบโตอย่างมั่นคงของระบบธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จากธุรกิจขนาดเล็กสามารถพัฒนาเป็นธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่ และสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ทั้งในประเทศ และ ทำรายได้จากต่างประเทศ เปรียบเสมือนสินค้าส่งออกที่สำคัญอย่างหนึ่งของประเทศ ในลำดับแรก และวิวัฒนาการของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย พร้อมทบทวนปัญหาในการเติบโตของธุรกิจแฟรนไชส์ไทยตามลำดับ

ระบบแฟรนไชส์ เริ่มใน ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค .ศ.1830 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม และมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกิจการให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจที่ขยายตัวเพิ่ม (อานาจ ธีระวนิช, 2549 และ วิพุธ อ่องสกุล, 2550) โดย Cyrus McComick ผู้ผลิตเครื่องเก็บเกี่ยวข้าวและธุรกิจการเกษตร และ Isaac M. Singer ผู้ผลิตจักรเย็บผ้า ได้นำ รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยใช้ตัวแทน (agents) มาเป็นกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจซึ่งทำให้งานสามารถสร้างเครือข่ายได้อย่างรวดเร็วและใช้ต้นทุนต่ำ การให้สิทธิในการเป็นตัวแทนจำหน่าย ตามเขตการค้านี้ ถือเป็นพื้นฐานของระบบแฟรนไชส์ในปัจจุบัน

ช่วงปลายคริสต์ทศวรรษที่ 18 จนถึงต้น ค.ศ. 1900 บริษัทขายรถยนต์, ปิมน้ำมัน และ ผู้ผลิตเครื่องดื่ม (เป๊ปซี่ และ โคคา โคล่า) เพิ่มช่องทางการจำหน่ายโดยขายสิทธิในการผลิตสินค้าและจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าแก่ผู้ผลิตที่อยู่ในอาณาเขตที่ระบุ โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับระบบบริหารงานของผู้ได้ รับสิทธินั้น (ธานี ปิติสุข, ผู้แปล, 2543 และ แฟรนไชส์ ไฟท์ ส, ม.ป.ป.) เรียกแบบใหม่นี้ว่า “Product Franchise”

ในช่วงปี ค.ศ. 1950 – 1960 ระบบแฟรนไชส์ที่ขายทั้งระบบการบริหารงาน ซึ่งรวมถึง การเลือกทำเลที่ตั้ง การตกแต่งหน้าร้าน การฝึกอบรมพนักงาน การโฆษณา มาตรฐานการการจัดจำหน่าย และให้ใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า ที่เรียกว่า “Business Format Franchise” ได้รับความนิยมมาก โดยเฉพาะกิจการร้านอาหารด่วน เช่น A&W, McDonald, KFC เป็นต้น

ธุรกิจแฟรนไชส์ในสหรัฐอเมริกา ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง กระทั่งปี ค.ศ. 1980 ธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจค้าปลีก, ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจเสริมสวย ธุรกิจทำความสะอาด และ ธุรกิจบริการอื่นๆ นำระบบการบริหารงานแบบแฟรนไชส์มาใช้ในการขยายตัว และ เพิ่มช่องทางการจำหน่ายอีกด้วย

ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยนั้น เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า , สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ , 2551) จากธุรกิจอาหาร และ ร้านค้าปลีกแบบมินิมาร์ท มีการเติบโตอย่างช้าๆ และ มีความเข้าใจผิดหลายประการเกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์ ดังนี้

- 1) แฟรนไชส์ซี คิดว่าการซื้อแฟรนไชส์เป็นการลงทุน ไม่ใช่การทำธุรกิจ
- 2) แฟรนไชส์ซอร์ เจ้าของสิทธิ เน้นการใช้ระบบแฟรนไชส์เพื่อขยายธุรกิจที่มุ่งไปที่ผลการตลาดไม่มีระบบการบริหารงานและเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการที่ชัดเจน
- 3) แฟรนไชส์ซอร์ คาดหวังว่า แฟรนไชส์ซีสามารถดำเนินธุรกิจเองได้
- 4) แฟรนไชส์ซอร์ เก็บค่าแฟรนไชส์ต่ำเพื่อชักจูงให้มีผู้เข้าร่วมธุรกิจเป็นจำนวนมาก โดยไม่วางแผนสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสาขาและระบบธุรกิจ

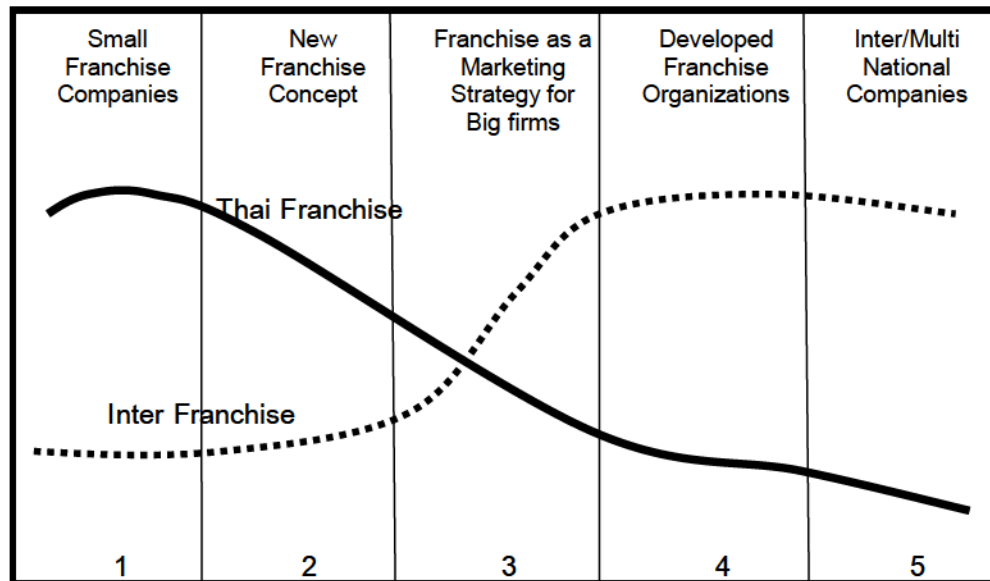
การเริ่มต้นธุรกิจด้วยการซื้อแฟรนไชส์ได้เพิ่มจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการสำรวจใน ปีพ.ศ. 2548 มีจำนวน แฟรนไชส์ซอร์ที่เป็นสัญชาติไทยและสัญชาติอื่นๆ จำนวน 361 ราย และมีสาขา ของธุรกิจแฟรนไชส์ประมาณ 25,000 สาขา อัตราการเติบโตของจำนวนสาขา และ มูลค่าทางการตลาดที่เกิดจากธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 – 2550 ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลด้านธุรกิจแฟรนไชส์ประเทศไทย (ข้อมูลคาดการณ์ธุรกิจปี 2547)

ปี พ.ศ.	แฟรนไชส์ ทั้งหมด	แฟรนไชส์ ไทย	แฟรนไชส์ ต่างประเทศ	จำนวนสาขา	มูลค่าตลาดรวม (ล้านบาท)
2542	180	120	60	8,000	7,000
2543	120	50-60	60-75	5,000	6,000
2544	180	50	130	7,000	7,000-7,500
2545	200-210	150	60-70	7,000-8,000	10,000-15,000
2546	220-250	117	120-140	9,000	18,000
2547	274	190-200	70-80	9,920-12,000	25,000
2548-50	300-360	300	70-80	25,000	40,000

แหล่งที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551.

ถึงแม้ว่าการเริ่มต้นธุรกิจส่วนตัวด้วยการซื้อแฟรนไชส์ จะมีข้อดีหลายประการสำหรับเจ้าของธุรกิจที่เพิ่งเริ่มดำเนินธุรกิจเองก็ตาม แต่แนวโน้มธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะของการเริ่มต้น และการสร้างระบบซึ่งเป็นการพัฒนาในระยะที่ 1 และ 2 เท่านั้น มีธุรกิจแฟรนไชส์จำนวนไม่มากนักที่สามารถนำพาธุรกิจให้เติบโตไปสู่รูปแบบองค์กรแฟรนไชส์ หรือ องค์กรทั้งก้าวสู่สากล ซึ่งเป็นการพัฒนาในระยะที่ 4 และ 5 ได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับแนวโน้มการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ต่างประเทศ ซึ่งมีการเติบโตจากธุรกิจแฟรนไชส์ขนาดเล็กจำนวนไม่มากนัก สำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ของธุรกิจแฟรนไชส์ในต่างประเทศจะมีการพัฒนาจากธุรกิจแฟรนไชส์ขนาดเล็กเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น เมื่อ เวลาในการประกอบธุรกิจ แฟรนไชส์ยาวนานขึ้น ดังจะ เห็นความแตกต่างตามรูปข้างล่างนี้



ภาพที่ 2.4 เปรียบเทียบระดับการพัฒนาของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย – ต่างประเทศ

แหล่งที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551.

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์พบสาเหตุของปัญหาที่ทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยไม่สามารถทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างเหมาะสมได้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551) ดังนี้

- 1) การขาดความรู้ความเข้าใจด้านแฟรนไชส์
- 2) การขาดการปฏิบัติ (Practice) และวิทยาการ (Know-how) ด้านแฟรนไชส์
- 3) การขาดการพัฒนาทีมงานและบุคลากรเพื่อรองรับระบบแฟรนไชส์
- 4) การไม่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

สำหรับผู้สนใจประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ ที่ต้องการความสำเร็จในการประกอบการ ต้องทำความเข้าใจว่า การซื้อธุรกิจแฟรนไชส์ไม่ใช่การลงทุนที่กิจการสามารถดำเนินงานไปเองได้โดยไม่ต้องลงมือทำ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551) หากแฟรนไชส์ที่ไม่ลงมือทำธุรกิจเอง โดยเฉพาะในระยะเริ่มกิจการนั้น แนวโน้มที่จะไม่ประสบความสำเร็จในธุรกิจมีสูง ผลจากแนวคิดเช่นนี้ ทำให้ในปัจจุบัน มีแฟรนไชส์ซอร์หลายรายกำหนดเกณฑ์ในการคัดสรรผู้ที่จะเข้ามาเป็นแฟรนไชส์ซี เช่น คุณอง, โดมิโน พิซซา เป็นต้น (คุป, เออริวิน เจ, 2539) และในส่วน of แฟรนไชส์ซีเอง ควรตรวจสอบเจ้าของสิทธิ์ (Franchisor) ก่อนตัดสินใจลงทุนซื้อสิทธิ์ เพื่อ

ป้องกันความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลเบื้องต้นที่ควรตรวจสอบ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า , สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ, 2551) มีดังนี้

- 1) จุดเด่นของสินค้าหรือบริการของธุรกิจนั้น
- 2) ความรู้ หรือ know-how ที่เป็นระบบและสามารถถ่ายทอดได้
- 3) มีตัวอย่างความสำเร็จแสดงให้เห็น
- 4) มีประสบการณ์ในธุรกิจนานพอ
- 5) มีชื่อเสียงดี
- 6) ธุรกิจมีการเติบโต
- 7) มีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2.1.7 กฎหมายด้านแฟรนไชส์

การศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกฎหมายด้านแฟรนไชส์ของประเทศสหรัฐอเมริกาสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อปรับปรุงกฎหมายแฟรนไชส์ในประเทศไทยต่อไป

ธุรกิจแฟรนไชส์เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา และเฟื่องฟู ตั้งแต่ช่วงปีค.ศ. 1900 ทำให้แฟรนไชส์ซอร์เกิดการรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเป็นสมาคมแฟรนไชส์ระหว่างประเทศ เรียกโดยย่อว่า “ไอเอฟเอ” (คูป, เออร์วิน เจ, 2539) และต่อมาแฟรนไชส์ซีได้รวมตัวกัน เป็นกลุ่มผลประโยชน์ที่สนับสนุนกฎหมาย และจำกัดขอบเขตอำนาจของผู้ขายแฟรนไชส์ด้วย

ประเทศสหรัฐอเมริกา มีกฎหมายเกี่ยวกับการทำธุรกิจแฟรนไชส์ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 1992 โดยเริ่มที่รัฐโอไฮโอเป็นรัฐแรก ต่อมา มีร่างพระราชบัญญัติของรัฐบาลกลางอีกสองฉบับ ฉบับแรกเป็นการปกป้องการ ขายแฟรนไชส์ในทางที่ผิด ฉบับที่ 2 มีเป้าหมายในการให้แฟรนไชส์ซอร์เปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมไปถึงข้อมูลด้านความล้มเหลวในการขายแฟรนไชส์ การได้ผลตอบแทน การฟ้องร้องที่เคยเกิดขึ้น ข้อกำหนดตามสัญญา และ ศักยภาพของการแข่งขันระหว่างแฟรนไชส์ซอร์และแฟรนไชส์ซี

ในปี 1993 สมาคมผู้บริหารหลักทรัพย์แห่งอเมริกาเหนือ ได้เพิ่มบทบัญญัติในแบบฟอร์มหนังสือชี้ชวนให้ซื้อแฟรนไชส์ เพื่อให้แฟรนไชส์ซอร์เปิดเผยรายละเอียดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรตามแบบฟอร์มของสมาคมอีกด้วย

หนังสือชี้ชวนให้ซื้อแฟรนไชส์ระบุว่า การเสนอขายแฟรนไชส์ต้องมอบหนังสือชี้ชวนให้แก่แฟรนไชส์ซี เมื่อ มีการพบปะกันครั้งแรก หรือ ล่วงหน้า 10 วันก่อนลงนามในสัญญา หรือ

ล่วงหน้า 10 วันก่อนการชำระเงินใดๆ หากไม่จัดส่งหนังสือชี้ชวนนี้ตามเวลาที่กำหนด ถือว่าเป็นการละเมิดกฎหมาย

หนังสือชี้ชวนให้ ซื้อแฟรนไชส์นี้ประกอบไปด้วยหัวข้อต่างๆ 23 หัวข้อ (คุป, เออริวิน เจ , 2539) แสดงรายละเอียดของแฟรนไชส์ตั้งแต่เริ่มต้น ค่าธรรมเนียมต่างๆ ข้อปฏิบัติของแฟรนไชส์ชอร์ในการให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรม ข้อจำกัดและเงื่อนไขที่แฟรนไชส์ชี้ต้องปฏิบัติ และข้อมูลรายรับ รายจ่ายที่เกิดขึ้น

ในประเทศไทยนั้น ยังไม่มีการรวมตัวอย่างชัดเจนของแฟรนไชส์ อาจมีเพียงเครือข่ายแฟรนไชส์ในแต่ละธุรกิจเท่านั้น การเรียกร้องให้ปกป้องผลประโยชน์ของแฟรนไชส์ ยังถือเป็น การปกป้องผู้บริโภคซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินการของสมาคมคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) และหากมีความเสียหายเกิดขึ้นจากการฉ้อโกงของแฟรนไชส์ชอร์ จะมีการดำเนินคดีเฉพาะรายไป และจากผลสำรวจความพึงพอใจของแฟรนไชส์ที่มีต่อธุรกิจแฟรนไชส์โดยนิตยสารโอกาสธุรกิจ&แฟรนไชส์ (แฟรนไชส์โฟกัส, 2548) พบว่า แฟรนไชส์ชี้ซึ่งซื้อกิจการที่มีผลตอบแทนที่มีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับเงินลงทุน หรือ ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือที่ดีพอจากแฟรนไชส์ชอร์ จะไม่โทษว่าเป็นความผิดจากการหลอกลวงของแฟรนไชส์ชอร์ และยังคงมีทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจแฟรนไชส์ ถึงแม้ผลตอบแทนจะไม่คุ้มค่าการลงทุนก็ตาม เหตุผลหนึ่งที่จะอธิบายความคิดในลักษณะนี้ของคนไทย คือคนไทยส่วนใหญ่นับถือพุทธศาสนา และมีความเชื่อในเรื่องกรรม (Chiraprapha Tan Wattanapong, 2000)

การประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายกำกับดูแลเป็นการเฉพาะ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า , สำนักส่งเสริมธุรกิจการค้า , 2551) ความเคลื่อนไหวของร่างพระราชบัญญัติแฟรนไชส์ จากหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ ฉบับวันที่ 2 เมษายน 2550 รายงานว่า กฎหมาย ดังกล่าวอยู่ระหว่างขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ และคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2550 อย่างไรก็ตาม จนถึงเดือนพฤศจิกายน 2551 ร่างดังกล่าวยังไม่ผ่านเป็นกฎหมายบังคับใช้ในประเทศไทย

2.1.8 ความเกี่ยวข้องระหว่างธุรกิจแฟรนไชส์และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เนื่องจากวรรณกรรม เกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย มีจำนวนไม่มากนัก และธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การทบทวนวรรณกรรมด้าน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน การศึกษานี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่

เกี่ยวข้องในการศึกษาอย่างครบถ้วน การทบทวนความหมาย นิยาม เกณฑ์การวัดขนาด ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

1) ความหมายของ SMEs

จากคำจำกัดความของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544 กล่าวว่า

SMEs (Small and Medium Enterprises) คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีความหมายรวมถึงกิจกรรมการผลิต การค้า และการบริการ โดยการผลิตจะเกี่ยวข้องทั้งภาคเกษตรกรรม และ ภาคอุตสาหกรรม ส่วนการค้าก็จะ เป็นทั้งกิจการค้าส่งและค้าปลีก

“วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ตามที่ ปรากฏในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 หมายถึง กิจการผลิตสินค้าบริการให้บริการ และกิจการค้าส่งและค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศกิจการผลิตสินค ้า หมายความว่าครอบคลุมถึงการผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท

2) เกณฑ์กำหนดวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 ใช้การจ้างงานและสินทรัพย์ถาวรเป็นตัวกำหนดเกณฑ์มาตรฐานดังนี้



*ในกรณีฐานการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางหรือกรณีฐานการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือฐานการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ภาพที่ 2.5 นิยาม SMEs ของกระทรวงอุตสาหกรรม

แหล่งที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs มหภาค, 2549.

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นการกำหนดขนาดขององค์การที่มีลักษณะอยู่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ประกอบด้วยกิจการผลิต กิจการค้าส่งและค้าปลีก กิจการบริการ ความแตกต่างระหว่างขนาดของวิสาหกิจอยู่ที่จำนวนคนทำงาน และมูลค่าทรัพย์สินถาวรในวิสาหกิจนั้นๆ เป็นเกณฑ์กำหนด ถ้าหากมีความแตกต่างระหว่างเกณฑ์ที่วัด เช่น กิจการค้าส่งมีการจ้างพนักงานจำนวน 20 คน แต่มีสินทรัพย์ถาวรมูลค่า 100 ล้านบาท ให้ถือจำนวนที่น้อยกว่าเป็นหลัก นั่นหมายความว่า กิจการนี้จะเข้าข่ายเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม

จากเกณฑ์วัดขนาดของวิสาหกิจที่กำหนดโดยกระทรวงอุตสาหกรรมตามภาพที่ 2.5 นี้ ทำให้จำนวนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย มีสัดส่วนร้อยละ 99.4 ของวิสาหกิจทั้งหมดในประเทศไทย

อย่างไรก็ตามเกณฑ์การวัดขนาดของวิสาหกิจในประเทศไทยนี้ เป็นไปในแนวทางเดียวกับเกณฑ์การวัดขนาดวิสาหกิจของประเทศอื่นๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.3 คำนิยามของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศต่างๆ

ประเทศ	ลักษณะอุตสาหกรรม	จำนวนการจ้างงาน (คน)	อื่นๆ
ญี่ปุ่น	ขนาดย่อม / กลาง		
	- เหมือนแร่ อุตสาหกรรมผลิต ฯลฯ	<300	ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 100 ล้านเยน
	- ค้าส่ง	<100	ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 30 ล้านเยน
	- ค้าปลีกและบริการ	<50	ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 10 ล้านเยน
เกาหลีใต้	ขนาดย่อม / กลาง		สินทรัพย์รวม 20 - 80 พันล้านวอน
	- อุตสาหกรรมเหมือนแร่ ขนส่ง	<300	
	- ก่อสร้าง	200	
	- พาณิชยกรรมและบริการอื่นๆ	<20	
มาเลเซีย	ขนาดย่อม	<75	ส่วนของผู้ถือหุ้นไม่เกิน 500,000 RM
	ขนาดกลาง	<75	ส่วนของผู้ถือหุ้นระหว่าง 500,000 - 2.5 ล้าน RM

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ประเทศ	ลักษณะอุตสาหกรรม	จำนวนการ จ้างงาน (คน)	อื่นๆ
ฟิลิปปินส์	ขนาดย่อม	10 - 99	สินทรัพย์รวม 1.5 - 15 ล้านเปโซ
	ขนาดกลาง	100 - 199	สินทรัพย์รวม 15 - 60 ล้านเปโซ
สิงคโปร์	ขนาดย่อม / กลาง		สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 12 ล้าน
	- อุตสาหกรรมผลิต	<100	เหรียญ
	- อุตสาหกรรมบริการ		สิงคโปร์
ไทย	ขนาดย่อม	<50	สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 20 ล้านบาท
	ขนาดกลาง	50 - 200	สินทรัพย์ถาวร 20 - 100 ล้านบาท
ออสเตรเลีย	ขนาดย่อม		
	- อุตสาหกรรมผลิต	<100	
	- อุตสาหกรรมบริการ	<20	
	ขนาดกลาง		
	- อุตสาหกรรมผลิต	100 - 499	
	- อุตสาหกรรมบริการ	20 - 499	
จีน	ขนาดย่อม / กลาง		ขึ้นอยู่กับผลผลิตของผลิตภัณฑ์หลักของแต่ละบริษัท บริษัทที่มีกลุ่มของผลิตภัณฑ์หลายชนิดจะถูกกำหนดตามมูลค่าดั้งเดิมของสินทรัพย์ถาวร
อินโดนีเซีย	ขนาดย่อม / กลาง		สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 0.2 พันล้านรูเปีย
			เปีย ยอด
			ขายไม่เกิน 1.0 พันล้านรูเปีย

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ประเทศ	ลักษณะอุตสาหกรรม	จำนวนการ จ้างงาน (คน)	อื่นๆ
ไต้หวัน	ขนาดย่อม / กลาง - อุตสาหกรรมผลิตและ ก่อสร้าง - อุตสาหกรรมบริการ ก่อสร้าง เหมืองแร่		ทุนจดทะเบียนไม่เกิน 40 ล้าน เหรียญ NT หรือสินทรัพย์รวมไม่เกิน 120 ล้าน เหรียญ NT ยอดขายไม่เกิน 40 ล้านเหรียญ NT

แหล่งที่มา: พรรคไทยรักไทย, 2542.

3) ลักษณะเด่นและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากคำจำกัดความและข้อกำหนดของ SMEs ที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงกิจการ SMEs ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเป็นกำลังขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจ SMEs มีลักษณะเด่นเฉพาะตัวที่สำคัญ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544) คือ

(1) มีความชำนาญเฉพาะ ด้าน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นแหล่งฝึกฝนและพัฒนาทักษะของแรงงาน ที่เชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือ ธุรกิจประเภทอื่นๆ ในระบบเศรษฐกิจ เช่น ธุรกิจขนาดกลางที่ตั้งขึ้นเพื่อการผลิต ชิ้นส่วนย่อย ให้อุตสาหกรรมรถยนต์ ธุรกิจที่ตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าจากผู้ผลิตหลัก หรือ ธุรกิจบริษัทประชาสัมพันธ์ Call Center ซึ่งดำเนินธุรกิจรองรับผู้ประกอบการ จำหน่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ธุรกิจเช่นนี้สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งการดำเนินธุรกรรมต่างๆ ด้วย

(2) มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถควบคุมดูแลกิจการได้อย่างใกล้ชิดทั่วถึง การผลิตสินค้า การจัดจำหน่าย หรือการบริการจะมีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับยุคการผลิตหรือการค้าที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว ตลอดจนการผลิตและการค้าที่มุ่งความหลากหลายของรูปแบบการบริการ มากกว่ามุ่งปริมาณ

(3) ดำเนินการด้วยเงินทุนที่ไม่สูงมากนัก ผู้ประกอบการก็สามารถเริ่มต้นได้ด้วยตัวเอง เข้าสู่ธุรกิจได้ง่าย เพราะใช้เงินลงทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่สูงมากนัก หากเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินกิจการจะทำให้เกิดความเสียหายไม่มากเกินไป และมีโอกาสฟื้นตัวได้ง่ายกว่ากิจการขนาดใหญ่

ส่วนข้อจำกัดของ SMEs คือ เป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีเจ้าของคนเดียว มีเงินทุนน้อย การเงินไม่มั่นคง ผู้ประกอบการขาดทักษะในการบริหารงานนั้น ทำให้ SMEs จำนวนไม่น้อยต้องล้มเลิกกิจการ (สงวน ช้างฉัตร, 2542) เมื่อพิจารณาจากข้อมูล เราจะเห็นได้ว่า มากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของความล้มเหลวของธุรกิจขนาดย่อมมีส่วนโดยตรงจากการที่เจ้าของขาดทักษะทาง การบริหาร บริหารงานไม่มีประสิทธิภาพซึ่งเกิดขึ้นจากการขาดประสบการณ์ทางธุรกิจและการไม่มีความสามารถของเจ้าของ ความล้มเหลวทางธุรกิจเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีส่วนมาจากการขาดความเอาใจใส่ การทุจริต หรือภัยพิบัติ

การเริ่มต้นเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อม นั้น มีปัจจัยซึ่งผู้ประกอบการควรคำนึงถึงหลายประการทั้งในเรื่องเงินทุน การบริหารจัดการ การตลาด รูปแบบขององค์กร

รูปแบบทางกฎหมาย ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับโครงสร้างพื้นฐานของกิจการ มี 3 รูปแบบเท่านั้น ได้แก่ เป็นเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน และ บริษัท (วิพุธ อ่องสกุล, 2550) จากข้อมูลสัดส่วนของธุรกิจรูปแบบต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา พบว่า รูปแบบ เป็นเจ้าของคนเดียวมากที่สุด รูปแบบเป็นบริษัท และห้างหุ้นส่วนรองลงไปตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.4 สัดส่วนของธุรกิจรูปแบบต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา

รูปแบบกิจการ	สัดส่วน(ร้อยละ)	การสร้างรายได้รวม (ร้อยละ)	กำไรสุทธิ (ร้อยละ)
เจ้าของคนเดียว	73	5	22
ห้างหุ้นส่วน	7	5	น้อยกว่า 11
บริษัท	20	89	72

แหล่งที่มา: การจัดการธุรกิจขนาดเล็ก (วิพุธ อ่องสกุล, 2550)

อย่างไรก็ตาม รูปแบบการจัดตั้งธุรกิจทางกฎหมายนี้ ไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือใหญ่แต่ประการใด ในประเทศไทย สัดส่วนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีอัตราส่วนคิดเป็น ร้อยละ 99.4 ของธุรกิจทั้งหมด (จากภาพที่ 1.2)

การเริ่มต้นธุรกิจในขนาดต่างๆ หรือรูปแบบ ทางกฎหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถทำได้ดังนี้

- 1) ซื้อแฟรนไชส์
- 2) ซื้อกิจการที่มีอยู่
- 3) เริ่มต้นธุรกิจใหม่
- 4) การดำเนินกิจการของครอบครัว

ดังนั้นการเริ่มต้นธุรกิจด้วยการซื้อแฟรนไชส์ คือการ ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทหนึ่งนั่นเอง

2.1.9 ความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจ SMEs

การศึกษาของ SBA (U.S. Small Business Administration) พบว่า ร้อยละ 63 ของธุรกิจที่เปิดใหม่ประสบกับความล้มเหลวภายใน 6 ปี (อำนาจ ธีระวนิช, 2549) โดยมีสาเหตุที่สำคัญคือ

- 1) การขาดความสามารถทางการจัดการ
- 2) การขาดประสบการณ์
- 3) การควบคุมทางการเงินไม่ดีพอ
- 4) การขาดแคลนเงินทุน
- 5) ความหละหลวมในการปล่อยสินเชื่อการค้า
- 6) การขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 7) การไม่ควบคุมการเติบโต
- 8) ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม
- 9) การขาดการควบคุมสินค้าคงคลัง
- 10) ความไม่สามารถปรับเปลี่ยนสไตล์การจัดการ จากการเติบโตของกิจการใน

ระยะเริ่มกิจการ ไปสู่ ระยะการเติบโตของกิจการ

Barrow (1998 อ้างถึงใน สงวน ช้างฉัตร, 2542) กล่าวว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมล้มเหลว ได้แก่

- 1) การขาดความเชี่ยวชาญในการประกอบธุรกิจ

- 2) ไม่มีกลยุทธ์การผลิตและการตลาด
- 3) กำหนดขนาดของตลาดผิดพลาด
- 4) คาดคะเนช่วงเวลาการเปิดดำเนินการผิดพลาด
- 5) ขาดเงินทุนเพราะขยายกิจการรวดเร็วเกินไปจนปัญหา Cash Flow
- 6) การเลือกทำเลที่ตั้งร้านค้าผิดพลาด
- 7) ความผิดพลาดในการบริหารบุคลากร

จากข้อมูลในการสัมมนา ของ สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กล่าวว่า สิ่งที่ผู้ประกอบการ SMEs ควรจะต้องวิเคราะห์เพื่อเตรียมรับมือกับการแข่งขันของธุรกิจในตลาด เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544: 60-61) คือ

- 1) ผู้ประกอบการ SMEs ต้องมีความชัดเจนของการทำธุรกิจใน ตลาดของตัวเอง ว่าทำธุรกิจอะไรอยู่ กลุ่มลูกค้าคือใคร และ ต้องทำตลาดอย่างไร
- 2) ต้องวิเคราะห์ตัวเอง วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสถานะของการแข่งขันที่ตนเองมีอยู่
- 3) ต้องปลูกฝังจิตวิญญาณของบุคลากรทุกคนภายในองค์กร ให้เป็นนักการตลาด นักขาย และนักบริการตลาด
- 4) ต้องบริหารงานให้มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)
- 5) ต้องปรับโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมกับการแข่งขัน
- 6) มอบคุณค่าให้ลูกค้าโดยตรง
- 7) อย่าพยายามเติบโตจนเร็วเกินไป การเติบโตเร็วเกินไปทำให้ธุรกิจประสบปัญหาทั้งด้านการเงิน การปรับตัวของบุคลากรและองค์กร
- 8) ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้นำ แต่อย่าทำตัวเป็นเจ้านาย ที่สำคัญต้องอย่าทำตัวไกลลูกน้อง ต้องให้ลูกน้องสามารถเข้าหาและปรึกษาเรื่องงานได้อย่างสบายใจ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจ แฟรนไชส์ ซึ่งจัดเป็นธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว ประกอบไปด้วย

- 1) **ลักษณะของผู้ประกอบการ:** ผู้ประกอบการที่สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตลาด การวางแผนกลยุทธ์ มีประสบการณ์ และความรู้ในสินค้าหรือบริการนั้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับความเสี่ยง มีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นผู้นำที่ดี

2) **ด้านเงินลงทุน;** ธุรกิจล้มเหลวเกิดจากการวางแผนการเงินผิดพลาด ขยายกิจการเร็วเกินไปทำให้กระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อการดำเนินกิจการ และควบคุมการเงินไม่ดีพอ

3) **ด้านผลิตภัณฑ์;** ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จต้องมีผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่น สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันได้

4) **ด้านการบริหารจัดการองค์กร;** ธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จเกิดจากการขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เนื่องจากคิดว่ากิจการเล็กเกินกว่าที่จะสนใจในกลยุทธ์ ไม่มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรเงิน การจัดการระบบ แผนงานบุคลากร เป็นต้น

5) **บุคลากรในองค์กร หรือ ทีมงาน;** ธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากบุคลากรไม่มีความรู้ ความสามารถ ขาดทักษะในการทำงานนั้นๆ ทำงานที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเนื่องจากองค์กรไม่ประกาศวิสัยทัศน์ให้พนักงานทราบ หรือไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานไม่มีความผูกพันกับองค์กร

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนเกี่ยวข้อง กับปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร หรือทีมงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้ตรงเป้าประสงค์ขององค์กร และด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการระบบ การบริหารงาน และการวางแผนจัดการบุคลากร ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้

2.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และทบทวนคำจำกัดความของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Development) จากนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1) HRD เป็นชุดของกิจกรรมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Swanson, 2001) ซึ่งกิจกรรมนั้นอาจอยู่ในช่วงเริ่มต้น หรือช่วงใดช่วงหนึ่ง และเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และต่อมนุษยทั้งหมดด้วย

2) HRD เป็นการผสมผสานทั้งการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล และ องค์กร (Swanson, 2001)

ในปี 2004 ได้มีการศึกษาทบทวนหน้าที่และบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดย Davis, P.; Naughton, J. and Rothwell, W. (Werner and DeSimone, eds., 2006) ภายใต้การสนับสนุนของ American Society for Training & Development (ASTD) ในรูปแบบของทักษะและขีดความสามารถของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งองค์การต้องการจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HRD Professionals) และจัดทำใหม่ในรูปแบบ “กงล้อแห่งการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน (The New Learning and Performance Wheel)” โดยเพิ่มบทบาทด้านการเรียนรู้ (Learning) การปฏิบัติงาน (Performance) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การวัดและการประเมินผล (Measuring & Evaluating)

กระบวนการทั้งหมดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ อันดับแรกคือ ให้ศูนย์กลางของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อ กลยุทธ์ขององค์กร ในส่วนต่อมาจากศูนย์กลาง ได้กล่าวถึงระเบียบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (Traditional Human Resource Disciplines) ระเบียบอื่นๆ ขององค์กร (Other Organizational Disciplines) และในส่วนสุดท้ายได้กล่าวถึง ระเบียบการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace Learning and Performance Disciplines) ซึ่งเป็นการขยายความจากหน้าที่หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการอาชีพ และการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ซึ่งนำเสนอโดย McLagan แต่มีการเน้นย้ำและเพิ่มเติมกระบวนการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงาน มากขึ้นกว่าเดิม (Werner and DeSimone, eds., 2006: 13-14) ดังภาพที่ 2.6 นี้

The New Learning and Performance Wheel



ภาพที่ 2.6 The New Learning and Performance Wheel

แหล่งที่มา: Werner and DeSimone, eds., 2006.

จากคำจำกัดความและรูปภาพงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ได้ดังนี้

- 1) การฝึกอบรมและการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม, การออกแบบการเรียนรู้, การสอนงาน(Coaching)
- 2) การวางแผนอาชีพ (Career Planning & Development)
- 3) การบริหารกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ (Talent Management)
- 4) การออกแบบงาน (Organization/ Job Design)

5) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ประกอบด้วย การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Facilitating Organizational Change), การปรับปรุงและบริหารผล การปฏิบัติงาน (Improving Human Performance), การจัดการความรู้ในองค์กร (Managing Organization Knowledge), การวัดและการประเมินผล (Measuring & Evaluating)

และจากการทบทวนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปใช้ในทางปฏิบัติพบกิจกรรมดังต่อไปนี้ (Werner and DeSimone, eds., 2006: 649-674)

ด้านการฝึกอบรม/ การเรียนรู้

1) การฝึกอบรมพิเศษด้วยการฝึกงาน (Apprenticeship Training): คือการฝึกอบรมชนิดหนึ่งซึ่งเจ้าของกิจการหรือเจ้าของร้านให้ความรู้และอบรมพนักงานของเขาโดยปราศจากโรงเรียนแนะนำวิชาชีพ

2) การสอนงาน (Coaching): วิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นๆใช้เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนพนักงานแต่ละคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการกระทำของพวกเขา เพื่อระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในงาน และเพื่อสนับสนุนการทำงานของหัวหน้างาน

3) การอบรมและพัฒนาขีดความสามารถในงาน (Training and Development Competencies)

4) การฝึกอบรมบนพื้นฐานการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-based Training): คือวิธีการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นการฝึกอบรมที่พนักงานเรียนรู้ได้โดยใช้คอมพิวเตอร์ ที่โต๊ะทำงาน หรือในห้องเรียนขององค์กรหรือที่บ้านของพนักงานได้ ข้อได้เปรียบของการฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์คือ ความยืดหยุ่นในการจัดเวลาเรียน และสามารถสื่อสารกันได้

5) การอบรมวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-Culture Training): การฝึกอบรมนี้เป็นการจัดให้เป็นการเฉพาะสำหรับบุคคลซึ่งกำลังทำงานอยู่ในวัฒนธรรมอื่นที่แตกต่างจากวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเอง (เช่น คนที่ทำงานอยู่ต่างประเทศ) การฝึกอบรมนี้จะเพิ่มความตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม เป็นการเพิ่มทักษะด้านภาษาถิ่น การสื่อสารด้วยอวัจนภาษา การบริหารความเครียด และการปรับตัวตามวัฒนธรรมนั้นๆ

6) การให้คำปรึกษาและพัฒนาบุคคล (Individual Development and Career Counselor): คือบุคคลซึ่งช่วยเหลือพนักงานในการประเมินศักยภาพและเป้าหมายของพวกเขาเพื่อปรับปรุงแผนอาชีพเสมือนจริง

7) การฝึกอบรมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Training): คือการฝึกอบรมซึ่งเน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับผู้อื่น รวมถึงการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมด้วย

8) การอบรมผ่านเครือข่ายภายใน (Intranet-based Training (IBT)): คือวิธีการฝึกอบรมที่ใช้คอมพิวเตอร์เครือข่ายภายในที่ตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรม การอบรมด้วยวิธีนี้ผู้สอนและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสื่อสารกับผู้เรียนได้ ประเมินความต้องการ

- 9) การวัดผลก่อนและหลังการอบรม (Pretest-Posttest)
- 10) การปฐมนิเทศหน้าฟังกงาน (Role Orientation)
- 11) การแสดงบทบาทเสมือนจริง (Role Playing)
- 12) การอบรมด้านความปลอดภัย (Safety Training)
- 13) การอบรมพัฒนาผู้บริหารในอนาคต (Management Training and Development)
- 14) การอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน (On-the-job Training (OJT))
- 15) กลุ่มสัมพันธ์ (Team Building)
- 16) คู่มือการฝึกอบรม (Training Manual)
- 17) โปรแกรมอบรมครูฝึก (Train-the-Trainer Programs)
- 18) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
- 19) การพัฒนาการแก้ปัญหาด้วยเกมธุรกิจ (Business Games)
- 20) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ด้านการวัดผล/ ประเมินผล

- 1) ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center)
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360-degree performance appraisal)
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
- 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 5) การประเมินตนเอง (Self-assessment Activities)
- 6) การสำรวจผลสะท้อนกลับ (Survey Feedback)
- 7) การกำหนดขีดความสามารถของคนและองค์กร (Competency Based)

ด้านการพัฒนาอาชีพ

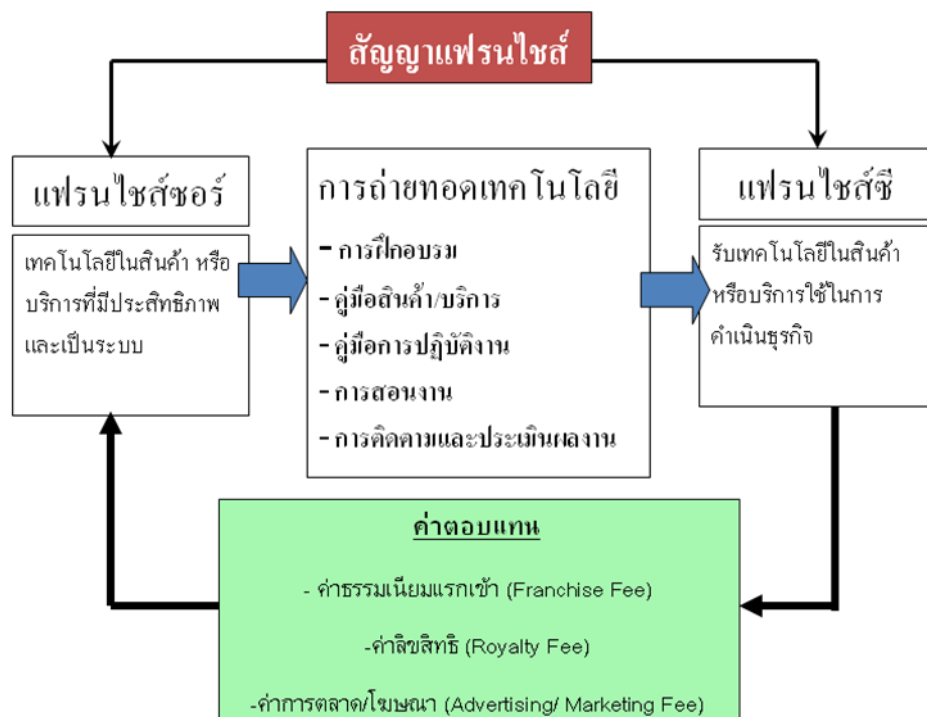
- 1) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)
- 2) การวางแผนอาชีพ (Career Planning)
- 3) การให้คำปรึกษา (Counseling)
- 4) โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistance Program (EAP))
- 5) การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน (Employee Counseling Services)
- 6) โปรแกรมส่งเสริมสุขภาพพนักงาน (Employee Wellness Program)
- 7) Executive M.B.A.
- 8) การให้คำปรึกษาก่อนออกจากงาน (Outplacement Counseling)
- 9) การให้คำปรึกษาก่อนการเกษียณ (Preretirement Counseling)
- 10) การจัดการความเครียด (Stress Management Intervention (SMI))

ด้านการพัฒนาองค์กร

- 1) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- 2) ตารางเวลาแบบยืดหยุ่น (Flextime, Flexible Work schedules)
- 3) โปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Health Promotion Program (HPP))
- 4) การออกแบบงาน (Job Design/ Enlargement)
- 5) การบริหารความแตกต่าง (Managing Diversity)
- 6) การพัฒนาองค์กร (Organization Development (OD))
- 7) การจัดการคุณภาพแบบต่อเนื่อง (Total Quality Management (TQM))

ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจแฟรนไชส์ปรากฏในเอกสารของ International Franchise Association Education Foundation (IFA) เรื่อง “An Introduction to Franchising” แสดงส่วนประกอบหลักของธุรกิจแฟรนไชส์ (ดูภาพที่ 2.2) และจากข้อกำหนดตามกฎหมายธุรกิจแฟรนไชส์ของสหรัฐอเมริกา (ดูหัวข้อที่ 2.1.7) จะพบว่าแฟรนไชส์ซอร์ ต้องยินยอมให้แฟรนไชส์ซีจำหน่ายสินค้าหรือบริการภายใต้เครื่องหมายการค้าของแฟรนไชส์ซอร์ ต้องถ่ายทอดความรู้ในสินค้าหรือบริการนั้นแก่แฟรนไชส์ซี ต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือแฟรนไชส์ซีให้สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการในมาตรฐานเดียวกับแฟรนไชส์ซอร์ได้ โดยแฟรนไชส์ซี จะจ่ายค่าตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่าลิขสิทธิ์ แก่แฟรนไชส์ซอร์

ดังนั้นขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงและเป็นส่วนประกอบหลักที่สำคัญกับกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ คือ การถ่ายทอดเทคโนโลยีจากแฟรนไชส์ชอร์สู่แฟรนไชส์ซี อันประกอบไปด้วย การฝึกอบรม, การสอนงาน และ คู่มือการปฏิบัติงาน ดังแสดงในรูปที่ 2.7 นี้



ภาพที่ 2.7 ส่วนประกอบหลักของธุรกิจแฟรนไชส์

2.2.1 การถ่ายทอดเทคโนโลยี

เทคโนโลยี (Technology) ตามความหมายในพจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2542 ได้ให้คำจำกัดความว่า เทคโนโลยี คือ วิทยาการที่นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม

เทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญมากหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมในคริสต์วรรษที่ 18 ซึ่งเปลี่ยนจากยุคเกษตรกรรมมาเป็นยุคอุตสาหกรรม เป็นปัจจัยสำคัญต่อความเจริญเติบโตของประเทศสหรัฐอเมริกา (วรัญญา ภัทรสุข, 2549: 23-29) ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จอย่างสูงในการฟื้นฟูประเทศด้วยการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นกระบวนการพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ (จักรพงษ์ ลิ้มปณัสสรณ์, ผู้แปล, 2544) แต่เทคโนโลยีของประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลัง

พัฒนายังมีช่องว่างอยู่มาก หากประเทศกำลังพัฒนาสามารถนำเทคโนโลยีที่ผ่านเข้ามาไปใช้เพื่อพัฒนาประเทศได้ จะเป็นการก้าวแบบก้าวกระโดดได้

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยของสหประชาชาติโดยคณะกรรมการด้านการเศรษกิจและสังคมเอเชียและแปซิฟิก (เอสแคป) พบว่าระหว่าง ปี พ.ศ. 2534 – 2544 มีประเทศกำลังพัฒนาเพียง 1 – 2 ประเทศเท่านั้น ที่พัฒนาเทคโนโลยีของประเทศตัวเองได้

เทคโนโลยี มักมาคู่กับคำว่าวิทยาศาสตร์ เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างยากที่จะแยกออกจากกัน และมักเรียกรวมกันว่า วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สมบุญ ศิริประชัย , 2528: 3) เทคโนโลยี ในความหมายของ Jones (1979) (สมบุญ ศิริประชัย , 2528: 3) ให้คำนิยามว่า เป็นวิธีแห่งการเปลี่ยนทรัพยากรเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เทคโนโลยีมีทั้งที่มีรูปร่างเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และไม่มีรูปร่างซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ สิ่งที่ไม่รูปร่างเช่น ความชำนาญในการจัดการ , ความสามารถในการบริหารงาน , ทักษะ ความรู้และกระบวนการที่จะประดิษฐ์ สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

การได้มาซึ่งเทคโนโลยี ทำได้ 2 วิธี คือ (วรัญญา ภัทรสุข, 2549)

- 1) การพัฒนาขึ้นมาเอง
- 2) การซื้อเทคโนโลยี การถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยการซื้อนี้ เกิดขึ้นได้ทั้งใน

ระดับประเทศ ระดับอุตสาหกรรม หรือ ระดับองค์กร ทำได้โดยการลงทุนโดยตรง หรือ การให้เข้าซื้อสิทธิ

การถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยการซื้อสิทธิ/เช่าสิทธินั้น มีข้อจำกัดระหว่างเจ้าของสิทธิและผู้ซื้อสิทธิ คือ ผู้ขายสิทธิพยายามรักษาสหสิทธิให้นานที่สุด ได้ผลประโยชน์มากที่สุด ในขณะที่ผู้ซื้อสิทธิมีความคิดตรงกันข้าม นอกจากนี้แล้วยังพบข้อจำกัดของผู้ซื้อสิทธิซึ่งขาดความพร้อมในการรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี และ ขาดโอกาสในการเลือกสรรเทคโนโลยีด้วย

การวัดระดับความสามารถ ในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย และ ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย แบ่งระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยี ออกเป็น 4 ระดับ คือ (วรัญญา ภัทรสุข, 2549)

- 1) ความสามารถในการจัดหาเทคโนโลยี (Acquisitive Technological Capability)
- 2) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Operative Technological Capability)
- 3) ความสามารถในการดัดแปลงเทคโนโลยี (Adaptive Technological Capability)

4) ความสามารถในการทำนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Innovative Technological Capability)

แนวคิดด้านการพัฒนาเทคโนโลยีในภาคอุตสาหกรรม เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 และในแผนพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของกระทรวงวิทยาศาสตร์ ฉบับปี พ.ศ. 2540-2549 ครอบคลุมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3 ด้าน คือ (วรัญญา ภัทรสุข, 2549)

- 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2) การถ่ายทอดเทคโนโลยี
- 3) การวิจัยและพัฒนา

การพัฒนาทั้ง 3 ด้านนี้ ยังคงมี ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปี 2551-2554 ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 5 ข้อดังนี้

- 1) ส่งเสริมและเร่งรัดการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้เป็นพลังของประเทศ
- 2) สร้างความตระหนักและร่วมปรับปรุงการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้เป็นสังคมฐานความรู้
- 3) ให้มีการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม สร้างฐานความรู้และเพิ่มผลิตภาพของประเทศ
- 4) ให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจพอเพียง และ มีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตเชิงพาณิชย์ทุกระดับ
- 5) ผลักดันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสนับสนุนภาคการผลิตและบริการให้มีศักยภาพและมาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศ

2.2.2 ความเกี่ยวข้องระหว่างการถ่ายทอดเทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ไม่มีรูปร่างของตนเอง การประเมินระดับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในองค์กรหนึ่งๆ อาจพิจารณาได้จากสิ่งที่เทคโนโลยี แฝงตัวอยู่ได้แก่ (ไว จามรมาน, 2544)

- 1) เทคโนโลยีในการจัดองค์กรและการบริหาร
- 2) เทคโนโลยีในเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต
- 3) เทคโนโลยีในสารสนเทศ

4) เทคโนโลยีในบุคลากร

การถ่ายทอดเทคโนโลยี ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่เครื่องจักร อุปกรณ์ เท่านั้น เทคโนโลยียังฝังตัวอยู่ในการบริหารจัดการ สารสนเทศ และฝังอยู่ในตัวบุคคล อีกด้วย

จากการศึกษาของ สมบัติ กุสุมาวลี (2537) เรื่อง บทบาทของบรรษัทข้ามชาติ กับการพัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของวิศวกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แสดงให้เห็นความสำคัญของเทคโนโลยีในบุคลากร ในฐานะเป็น “Humanware” ดังนี้

“.....เมื่อเอ่ยถึงเทคโนโลยี มักจะเป็นที่เข้าใจและคิดถึงกันไปในเรื่องวัตถุ เช่น ในรูปของเครื่องจักรกล, เครื่องยนต์, ชิ้นส่วนประกอบ, วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ แต่ความจริงแล้ว องค์ประกอบทางเทคโนโลยีที่มีความสำคัญที่สุด อยู่ที่ ทักษะ , ความรู้, ความชำนาญ, ความสามารถ เรียกรวมว่าเป็น “ขีดความสามารถทางเทคโนโลยี” (technological capability) ซึ่งฝังตัวอยู่ในทรัพยากรมนุษย์หรืออาจเรียกว่าเป็นทุนมนุษย์ หรือ Humanware”

ความเกี่ยวข้องระหว่างการถ่ายทอดเทคโนโลยีกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ จากคนสู่คน เป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความสามารถให้แก่ผู้รับการถ่ายทอดนั้น นั่นคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่ง นั่นเอง

2.2.3 ความเกี่ยวข้องระหว่างการถ่ายทอดเทคโนโลยีกับธุรกิจแฟรนไชส์

คู่มือการถ่ายทอดเทคโนโลยี ของเอสแคป ให้นิยามคำว่า ความชำนาญรอบรู้ (Know-how) ว่า เป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ความชำนาญรอบรู้ในการบริหาร (Management Know-how), ความชำนาญรอบรู้ทางการเงิน (Financial Know-how) และ ความชำนาญรอบรู้ในการผลิต (Manufacturing Know-how)

เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ในการสร้างหรือผลิตบางสิ่งบางอย่าง อันเป็น ความหมายเดียวกับ ความชำนาญรอบรู้ในการผลิต (Manufacturing Know-how) ซึ่งเป็นส่วนประกอบหลักประการที่ 2 ของธุรกิจแฟรนไชส์ ที่กำหนดให้ แฟรนไชส์ซอร์ต้องมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการนั้นๆ โดยมีการสอนงาน การช่วยเหลือในการดำเนินงาน ให้ใช้เครื่องหมายการค้า และ นำเสนอสินค้าในแบบเดียวกันแก่แฟรนไชส์ซี

การถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แฟรนไชส์ซี จนสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา สำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ในสหรัฐอเมริกานั้นนับเป็นเรื่องสำคัญมาก ดังจะเห็นได้จากกรณีการตัดสินใจของศาลในคดี โดมิโน พิชซ่า (วรรณนา วงษ์ฉัตร, 2546) ซึ่งบรรยายว่า

“...หัวใจของความสำเร็จในตลาดฟาสต์ฟู้ดคือ ความเหมือนและความคงเส้นคงวาของสินค้า.... รูปแบบที่เหมือนกันเป็นประโยชน์ต่อผู้ซื้อแฟรนไชส์ เพราะลูกค้าสามารถซื้อพิซซ่าจากร้านโดมิโนไหนก็ได้ โดยที่มั่นใจว่าจะได้พิซซ่ารสชาติเดียวกัน..... ระบบรูปแบบที่เหมือนกันยังให้ประโยชน์ต่อผู้ขาย แฟรนไชส์ด้วย เพราะมันช่วยให้ยอดขายสินค้าของเขาสามารถดึงดูดลูกค้าได้ต่อไป ซึ่งทำให้ค่าธรรมเนียมและค่านายหน้าในการซื้อขายแฟรนไชส์เพิ่มขึ้นด้วย”

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยด้านแฟรนไชส์

จากผลการสำรวจสภาพธุรกิจแฟรนไชส์ปี 2549 – 2550 ของศูนย์วิจัยพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม พบว่า

- 1) การขยายตัวของระบบแฟรนไชส์ ในปี 2549 มีอัตราการขยายตัวลดลงจากร้อยละ 76 เหลือเพียงร้อยละ 18.2 (ดูตารางที่ 2.4)
- 2) จากปี พ.ศ. 2549 ถึงปัจจุบันพบว่า ประเทศไทยมีผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์จำนวนทั้งสิ้น 456 กิจการ เป็นธุรกิจแฟรนไชส์ไทย 375 กิจการ และเป็นธุรกิจจากต่างประเทศ 81 ราย ซึ่งดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน 54 ราย และอยู่ระหว่างการพัฒนาธุรกิจ 27 ราย
- 3) ธุรกิจแฟรนไชส์ทั้งหมดมีจำนวนสาขาในระบบไม่น้อยกว่า 24,000 สาขา มีมูลค่าทางธุรกิจไม่น้อยกว่า 83,000 ล้านบาทต่อปี
- 4) ธุรกิจแฟรนไชส์ซึ่งมีเจ้าของสิทธิเป็นคนไทยนั้น ยังต้องการการพัฒนาเพิ่มเพื่อให้สามารถสร้างธุรกิจในระบบแฟรนไชส์ที่ได้มาตรฐาน
- 5) ค่าธรรมเนียมแรกเข้า (Franchise Fee) ในระบบธุรกิจแฟรนไชส์มีจำนวนประมาณ 600 ล้านบาท - 850 ล้านบาทต่อปี ไม่รวมค่าธรรมเนียมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ค่า royalties ซึ่งคาดว่าจะไม่น้อยกว่า 800 ล้านบาทต่อปี

6) ค่าธรรมเนียมแรกเข้าของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งมีมูลค่าต่ำกว่า 50,000 บาท มีจำนวนมากที่สุดคือ 60 กิจการ ส่วนธุรกิจการศึกษาและความงามมีค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่ประมาณ 2 -5 แสนบาท

7) ธุรกิจในประเทศที่เป็นแฟรนไชส์นิยมการลงทุนในธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งไม่มีการบริหารค่าธรรมเนียมต่างๆ ที่เหมาะสมทำให้มีการปิดกิจการอย่างต่อเนื่องจำนวนมาก

8) ข้อสังเกตจากงานวิจัยพบว่า ธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีการลงทุนขนาดเล็กจะมีการปรับตัวในด้านการสร้างมาตรฐานของสินค้าและระบบงานเพิ่มขึ้น

9) ระบบแฟรนไชส์ในไทยจะเน้นการสร้างธุรกิจให้มั่นคง แตกต่างจากที่ผ่านมามีแนวโน้มสำคัญ และจากข้อมูลชี้ให้เห็นแนวโน้มระยะยาวว่า ธุรกิจของคนไทยยังมีโอกาสเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถขยายตัวได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ในสถานการณ์ปกติ

ตารางที่ 2.5 จำนวนสาขาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

ปี	จำนวนร้านค้า แฟรนไชส์	อัตราการเพิ่ม(ร้อยละ)	จำนวนแฟรนไชส์	อัตราการเพิ่ม (ร้อยละ)
2537	1,500	-	500	-
2538	2,522	68	1,179	136
2539	3,500	39	1,516	29
2540	5,335	52	1,911	26
2541	6,500	22	4,000	109
2542	7,100	9	4,400	10
2543	6,400	-10	3,500	-20
2544	6,600	3	3,800	9
2545	6,850	4	4,100	8
2546	9,100	33	4,600	12
2547	11,600	27	5,200	13
2548	20,464	76	6,800	31
2549	24,180	18.2	6,900	1

แหล่งที่มา: พิระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์, 2551.

2.3.2 ผลสำรวจความคิดเห็นของแฟรนไชส์ซี

จากการวิจัยเชิงสำรวจของนิตยสารโอกาสธุรกิจ&แฟรนไชส์ ประจำเดือน ธันวาคม – มกราคม 2550 ผลสำรวจความคิดเห็นของผู้ซื้อแฟรนไชส์ 200 ราย จากแฟรนไชส์ประเภทต่างๆ พบว่า

- 1) แฟรนไชส์ซีเป็นผู้หญิงร้อยละ 52 เป็นผู้ชายร้อยละ 48
- 2) แฟรนไชส์ซีมีระดับการศึกษาปริญญาตรีร้อยละ 65 ปริญญาโทร้อยละ 23 และต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 11
- 3) อาชีพเดิมก่อนทำธุรกิจแฟรนไชส์ เป็นพนักงานบริษัทร้อยละ 51 เป็นเจ้าของกิจการ ร้อยละ 25 ค้าขายร้อยละ 10 เป็นข้าราชการและอื่นๆร้อยละ 15
- 4) ร้านแฟรนไชส์ที่ทำอยู่มีอายุ 0-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 60 อายุ 5 ปีขึ้นไปร้อยละ 16 อายุ 2-3 ปี ร้อยละ 13 อายุ 3-4 ปี ร้อยละ 9 และอายุ 4-5 ปี ร้อยละ 3
- 5) เงินลงทุนร้านแฟรนไชส์ครั้งแรก ต่ำกว่า 1 ล้านบาท ร้อยละ 33 เงินลงทุน 1-5 ล้านบาท ร้อยละ 29 เงินลงทุน 5 แสน – 1 ล้านบาท ร้อยละ 6 และ เงินลงทุน 1-3 ล้านบาท ร้อยละ 23
- 6) ความพึงพอใจในการซื้อแฟรนไชส์ มีความพอใจร้อยละ 62 ไม่พอใจร้อยละ 37 ทั้งพอใจและไม่พอใจ ร้อยละ 1
- 7) ความพึงพอใจการให้ความสนับสนุนของบริษัทแม่ พพอใจร้อยละ 54 ไม่พอใจร้อยละ 46
- 8) ระยะเวลาคุ้มทุนในการทำธุรกิจแฟรนไชส์ ใช้เวลา 1 ปี ร้อยละ 21 ใช้เวลา 2 ปีร้อยละ 19 3 ปี ร้อยละ 19 4 ปีขึ้นไปร้อยละ 30 และส่วนที่ยังไม่คุ้มทุนร้อยละ 30
- 9) คิดว่าระบบแฟรนไชส์ดีร้อยละ 79 ไม่ดีร้อยละ 10 อื่นๆ ร้อยละ 11
- 10) กิจกรรมที่ทำอยู่มีกำไรต่อเดือนคิดเป็นร้อยละ 72 และไม่มีกำไรต่อเดือนร้อยละ 28
- 11) หากต้องการลงทุนใหม่จะเลือกทำธุรกิจแฟรนไชส์อีกร้อยละ 60 ยังไม่แน่ใจ ร้อยละ 30 ไม่ทำอีกร้อยละ 9

แฟรนไชส์ซีที่ไม่พอใจ และคิดว่าการจ่ายค่าธรรมเนียมไม่คุ้มค่ามีเหตุผลของความไม่พอใจ คือ การให้ความช่วยเหลือของบริษัทแฟรนไชส์ซอร์ ด้านการอบรม การตลาด การส่งเสริมการขาย การดูแลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และการแสดงความตั้งใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว

เหตุผลที่ลงทุนในระบบแฟรนไชส์เพราะ คิดว่าแฟรนไชส์เป็นระบบที่ช่วยให้ธุรกิจง่าย สะดวก รวดเร็ว ร้อยละ 79 มีสถานที่อยู่แล้วร้อยละ 22 ลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจร้อยละ 36 และอื่นๆ เช่น ต้องการความรู้ในการทำธุรกิจ, ชื่อเสียงของบริษัทร้อยละ 13

ข้อสังเกตที่พบเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจความคิดเห็นของแฟรนไชส์ จำนวน 300 ราย ซึ่งตีพิมพ์ในนิตยสารโอกาสธุรกิจ & แฟรนไชส์ ฉบับที่ 52 ประจำเดือน สิงหาคม – กันยายน 2548 พบว่า

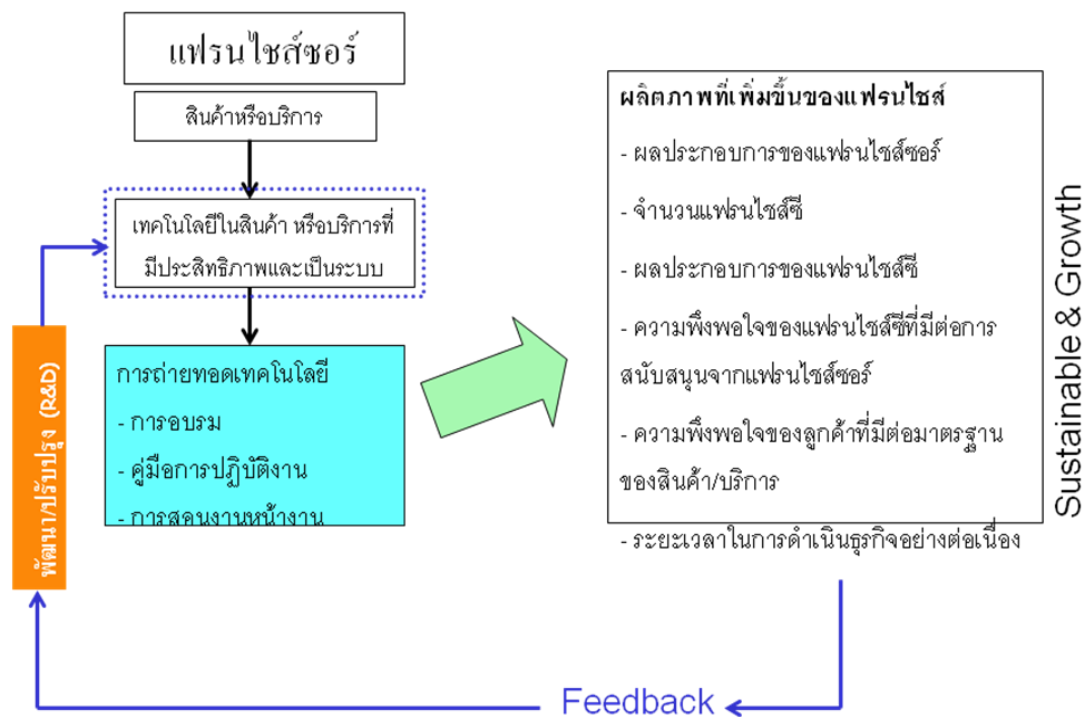
- 1) ความพึงพอใจในการลงทุนของแฟรนไชส์ ในปี พ.ศ. 2548 มีความพอใจร้อยละ 88 ส่วนความพอใจในปี พ.ศ. 2549 มีร้อยละ 62
- 2) อาชีพเดิมก่อนทำธุรกิจแฟรนไชส์ ในปี พ.ศ. 2548 กลุ่มที่มีกิจการอยู่แล้ว มากที่สุดคือร้อยละ 40 เป็นพนักงานบริษัทร้อยละ 34 ซึ่งจากการสำรวจ เมื่อปี พ.ศ. 2539 กลุ่มพนักงานบริษัทมีร้อยละ 10 เท่านั้น และแฟรนไชส์ที่เป็นพนักงานบริษัทในปี พ.ศ. 2549 มีสัดส่วนมากเป็นอันดับหนึ่ง คือมีถึงร้อยละ 51 ของแฟรนไชส์ทั้งหมด
- 3) การลงทุนต่ำกว่า 1 ล้านบาท สูงขึ้นเป็นอันดับ 1 ในปี พ.ศ. 2548 คิดเป็นร้อยละ 32 และเป็นแนวโน้มเดียวกันในปี พ.ศ. 2549 ในขณะที่ ปี พ.ศ. 2539 การลงทุนที่มีสัดส่วนมากที่สุดคือการลงทุน 1- 3 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 45 ของการลงทุนทั้งหมด และการลงทุนต่ำกว่า 1 แสน ในปี พ.ศ. 2539 มีเพียงร้อยละ 4 เท่านั้น

2.4 สรุปแนวคิดที่นำไปใช้ในการศึกษาวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วงจรของธุรกิจแฟรนไชส์เกิดขึ้นจากเจ้าของสิทธิหรือแฟรนไชส์ซอร์ เริ่มก่อตั้งธุรกิจสินค้าหรือบริการขึ้น และสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ เกิดเป็นเทคโนโลยี (Know-How) ในสินค้าหรือบริการนั้นๆ และนำเทคโนโลยีนั้นไปถ่ายทอดให้ผู้อื่นสามารถทำการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นได้ในมาตรฐานเดียวกันกับตัวเจ้าของสิทธิเอง เมื่อผู้นำเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการนั้นไปใช้ในทางธุรกิจแล้ว จึงได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่เจ้าของสิทธิเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ ตลอดจนนำไปใช้เพื่อปรับปรุง พัฒนาสินค้าหรือบริการนั้น ให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบเพิ่มขึ้น และนำความชำนาญหรือเทคโนโลยีนั้น มาถ่ายทอดให้ผู้ซื้อสิทธิไปใช้ต่อไป

วงจรของธุรกิจแฟรนไชส์นี้ มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือ ความชำนาญรอบรู้ในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น จากแฟรนไชส์ซอร์ สู่ แฟรนไชส์ซี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ถ่ายทอดความรู้ใน

สินค้า บริการ แก่แฟรนไชส์ซี จนกระทั่งสามารถใช้ความรู้ ความสามารถนั้น ทำ ธุรกิจภายใต้ชื่อ หรือเครื่องหมายการค้าเดียวกันกับแฟรนไชส์ชอร์ได้ อันนำมาซึ่งความเข้มแข็ง และศักยภาพทาง ธุรกิจให้กับแฟรนไชส์ชอร์ ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 วงจรธุรกิจแฟรนไชส์

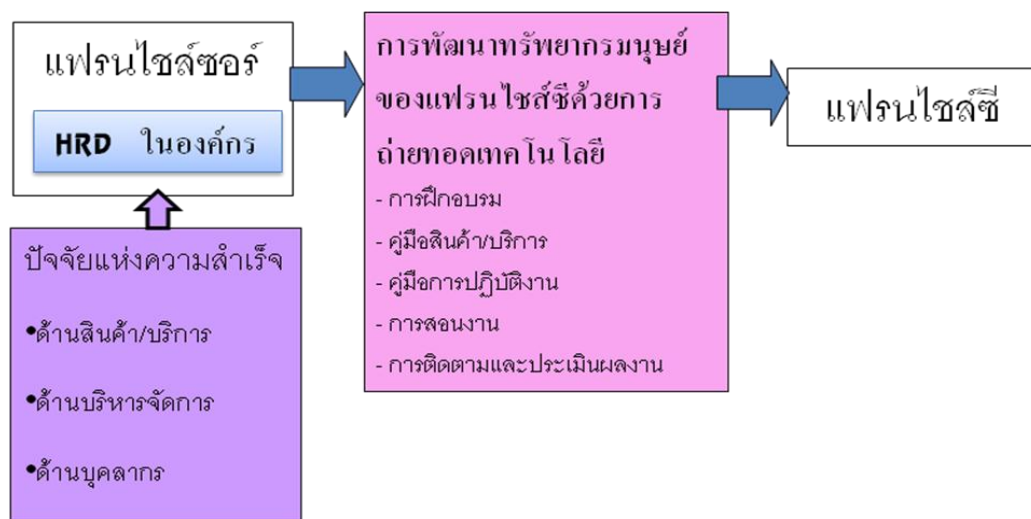
แหล่งที่มา: สรุปจาก The IFA Educational Foundation, 2008.

และจากวงจรธุรกิจแฟรนไชส์นี้ เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการเติบโตของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยซึ่งมีปริมาณโดยรวมนับเพิ่มมากขึ้นแบบก้าวกระโดด (ตารางที่ 2.2 และตารางที่ 2.5) และพิจารณาระดับการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศตามภาพที่ 2.4 แล้ว จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยต้องปรับปรุงในปัจจุบันคือ การดำเนินการด้วยความเป็นมาตรฐานเดียวกันภายใต้เครื่องหมายการค้าเดียวกันของ ธุรกิจแฟรนไชส์ไทย อันจะส่งผลไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติต่อไป

การวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย ยังไม่ปรากฏมาก่อน กรอบแนวคิดการศึกษานี้จึงมุ่งศึกษา เพื่อสำรวจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทย เกี่ยวกับรูปแบบที่มีอยู่ และ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ

แฟรนไชส์ไทย เพื่อเป็นข้อมูลทั้งในทางวิชาการ ความร่วมมือในทางปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแฟรนไชส์อย่างเป็นระบบต่อไป

การศึกษา “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในไทย”



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษานี้ มุ่ง ศึกษาเพื่อ สำนวจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ฝังอยู่ในรูปแบบต่างๆ ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทย โดยสำรวจส่วนต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรของแฟรนไชส์ซี ในรูปแบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากแฟรนไชส์ซอร์สู่แฟรนไชส์ซี ด้วยการฝึกอบรม การใช้คู่มือ การสอนงาน การติดตามและประเมินผลงานพนักงานแฟรนไชส์ซี

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ฝังอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การพัฒนาความรู้ (Know-how) ในสินค้า/บริการให้เป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 3 เป็นการพัฒนาศักยภาพของแฟรนไชส์ซอร์เอง การสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง การเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน ตลอดจนระบบการพัฒนาบุคลากรของแฟรนไชส์ซอร์

รายละเอียดการดำเนินการศึกษาสำหรับกรอบแนวคิดในการศึกษานี้ จะได้อธิบายในบทต่อไป

บทที่ 3

กรอบแนวคิด และวิธีวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรม ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และธุรกิจแฟรนไชส์ พบวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเท่านั้น การศึกษาเรื่อง “การสำรวจสถานะของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ” นี้ จึงเป็นการศึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ เป็นครั้งแรก เพื่อศึกษาทบทวน และสำรวจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนที่เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรซึ่งเป็นที่รู้จักทั่วไป และ ในส่วนที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แฝงตัว อยู่ในบทบาทนั้น ได้แก่ การบริหารจัดการ การถ่ายทอดเทคโนโลยีจากแฟรนไชส์ซอร์สู่แฟรนไชส์ซี

ดังนั้น การศึกษาวิจัย ครั้งนี้นับว่าเป็นการศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ในขั้นต้น และเพื่อเป็นการยืนยันถึงการมีอยู่จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ จึงได้ทำ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง กับกลุ่มตัวอย่าง การสัมภาษณ์เชิงลึกนอกกลุ่มตัวอย่างกับธุรกิจแฟรนไชส์ข้ามชาติ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย เพื่อรวบรวมข้อมูลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คัดเลือกมาจากประชากรที่ประกอบกิจการเป็นแฟรนไชส์ซอร์ ทั้งที่เป็นสัญชาติไทยและสัญชาติอื่นๆ ซึ่งดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องแล้ว ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และมีการเติบโตของแฟรนไชส์ซีไปใน ทิศทางเดียวกับระยะเวลาการดำเนินการ คือมีจำนวนแฟรนไชส์ซีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรทั้งหมด 306 รายนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ (Reliability) และมีความเที่ยงตรง (Valid) จากกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ ณ์ในการดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ และ การถ่ายทอดเทคโนโลยี จากแฟรนไชส์ซอร์สู่แฟรนไชส์ซีอย่างแท้จริง

3.2 กลุ่มประชากรในการศึกษา

จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าในปี พ.ศ. 2549 มีธุรกิจแฟรนไชส์ที่เป็นแฟรนไชส์ซอร์จำนวน 306 ราย (แฟรนไชส์ ไฟกั๊ส , 2550) ไม่นับรวมแฟรนไชส์ที่ไม่ได้ขายแฟรนไชส์ เช่น เคเอฟซี แมคโดนัลด์ แอนตี้แอนท์ สตาร์บัคส์ ดังกิ้นโดนัท ฯลฯ แยกเป็นกลุ่มธุรกิจอาหาร 135 ราย เป็นกลุ่มค้าปลีกและบริการอื่นๆ 171 ราย ถือเป็นประชากรในการศึกษานี้

3.2.1 เกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้การศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจแบบแฟรนไชส์ จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีศักยภาพ ส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งที่เป็นกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม , กลุ่มค้าปลีก และ กลุ่มบริการ โดยเลือกผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยที่มีคุณลักษณะดังนี้

- 1) เป็นธุรกิจที่มีการขายสิทธิในประเทศไทยมาแล้วมากกว่า 5 ปี และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 2) เป็นผู้ขายสิทธิในอาณาเขตประเทศไทย (Master Franchise) สำหรับกิจการที่ซื้อสิทธิมาจากต่างประเทศ
- 3) เป็นเจ้าของสิทธิ (Franchisor) สำหรับกิจการที่มีสัญชาติไทย
- 4) เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพต่ออุตสาหกรรมแฟรนไชส์ของไทย โดยพิจารณาจากจำนวนแฟรนไชส์ซีของธุรกิจนั้นๆ และ/หรือการถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบของธุรกิจนั้นๆ

3.2.2 ประชากรในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย พบว่ามีการแบ่งธุรกิจแฟรนไชส์ออกตามประเภทในการดำเนินธุรกิจนั้น (สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ , 2551) ได้แก่ ธุรกิจอาหาร ธุรกิจเครื่องดื่ม ธุรกิจเบเกอรี่และของว่าง ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อ ธุรกิจความงาม ธุรกิจหนังสือ /วีดีโอ การจัดแบ่งตามประเภทธุรกิจนี้ ทำให้ ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยมีจำนวน 11 ประเภท ในปี 2548 และเนื่องจากการศึกษาวิจัยด้านธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยมีจำนวนไม่มากนัก เอกสารที่มีส่วนใหญ่นักวิจัยเลือกเพื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ ธุรกิจแฟรนไชส์เป็นส่วนใหญ่ การศึกษานี้จะยึดการจัดประเภทของธุรกิจแฟรนไชส์ตามแบบประเทศญี่ปุ่น ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจ 2 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งรวมถึงการผลิตอาหารเครื่องดื่ม เบเกอรี่
- 2) ประเภทบริการ ซึ่งประกอบด้วยร้านค้าปลีก ร้านสะดวกซื้อ ธุรกิจการพิมพ์

การให้บริการอินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์ ถ่ายเอกสาร และ ธุรกิจการศึกษา

เมื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของประชากรทั้งหมด 306 ราย พบว่า มีธุรกิจแฟรนไชส์ที่ดำเนินกิจการมานานกว่า 5 ปี และมีจำนวนสาขาเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวน 41 ราย นำกลุ่มตัวอย่างทั้ง 41 ราย มาคำนวณเพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie กับ D.W. Morgan แล้ว จะมีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 36 ราย แต่เพื่อป้องกันค่าความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้น ในการตอบแบบสอบถามกลับ จึงกำหนดส่งแบบสอบถามให้ประชากรในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 41 ราย (ภาคผนวก ก.) โดยสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มอาหาร-เครื่องดื่ม, กลุ่มค้าปลีก และบริการอื่นๆ ที่มีสัญชาติไทย และสัญชาติอื่นๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

	กลุ่มอาหารเครื่องดื่ม	กลุ่มบริการอื่นๆ
สัญชาติไทย	94 C* คอฟฟี่	108 ซีโอป (เครือข่ายพัฒนาปัญญา)
	Black Canyon Coffee	108 โฟสต์
	ไถ่อย่างห้าดาว (เครือข่าย ซี.พี.)	API Net
	โคคาสุกี้	Fun English
	ชายสี่ บะหมี่เกี๊ยว	OKLS
	เซสเตอร์ กริลล์ (เครือข่าย ซี.พี.)	Quality Kids
	คาเฟ่โอไร	V.Shop
		เซ็นเตอร์ไพรส์ คอนวีเนียน
		ดับเบิ้ล เอ ก๊อปปี้ เซ็นเตอร์
		พรีเมาโกลด์ (เครือข่าย แฟรนต้า)
		ฟาสซิโน
		เฟรชมาร์ท
		ร้านไทยดีมาร์ท
		ร้านนายอินทร์
		โรงเรียนกวดวิชา เจีย
		โรงเรียนสยามคอมพิวเตอร์และภาษา
		ลอนดรี ควิก (Lanudry Quick)
		วงษ์พาณิชย์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

	กลุ่มอาหารเครื่องดื่ม	กลุ่มบริการอื่นๆ
สัญชาติไทย		วินเซ็นท์ เซ็นเตอร์ เซอร์วิส สมาร์ท เบรน สมาร์ท อิงลิช อากิโกะ
สัญชาติอื่นๆ	Bud's Ice Cream Swensen's The Pizza Company	Mail Boxes ETC. One-2-One Center คุมอง ซีทาญ่า 7-Eleven แฟมิลีมาร์ท วีดีโอซิตี อีอาร์เอ (ERA)

3.2.3 กลุ่มตัวอย่าง

จากนั้นทำการตรวจสอบสถานะภาพการเป็นแฟรนไชส์เซอร์ในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง

41 ราย พบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่าง ในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม 2 ราย เป็นผู้ประกอบการรายเดียวกัน

(2) กลุ่มตัวอย่าง 5 ราย ปัจจุบันไม่ขายแฟรนไชส์แล้ว

(3) กลุ่มตัวอย่าง 5 ราย ไม่ประสงค์ให้ข้อมูล

ทำให้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ มีจำนวน 30 ราย

3.3 วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยในขั้นต้น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปขยายผล ทางด้านปฏิบัติโดยนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจแฟรนไชส์ และมุ่งขยายผลด้านการศึกษาต่อ นักวิชาการ ตลอดจนนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับอาชีพทั้งหลาย ให้เกิดเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทที่มีในการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์

การศึกษาวิจัย โดยตรงในเรื่องนี้ยังไม่ปรากฏชัดเจน การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนน้อยมาก วรรณกรรมในประเทศไทยที่พบคือ การศึกษาเรื่อง “ความต้องการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม: ด้านการฝึกอบรม” โดย สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2545) วรรณกรรมในต่างประเทศที่พบคือ การศึกษาเรื่อง “Training and HRD Strategies in Family and Non-Family Owned Small Businesses: A Comparative Approach” โดย Matlay (2002) ทำให้ขาดทฤษฎีหรือกรอบความคิดที่จะสามารถนำมาใช้เป็นตัวแบบจำลอง (Model) สำหรับการสร้างเครื่องมือการวิจัย เช่น แบบสอบถาม เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ค่าตัวเลขทางสถิติที่ชัดเจนได้ ประกอบกับธุรกิจแฟรนไชส์ในกลุ่มตัวอย่างเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมีบุคลากรในองค์กรไม่มากนัก ไม่พร้อมให้ข้อมูลโดยตอบแบบสอบถาม อัตราการตอบกลับจึงไม่สูงมากนัก

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงใช้วิธีการศึกษาแบบผสมทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลให้ได้สภาพความเป็นจริง อีกทั้งใช้ผลการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของผลการศึกษาเชิงปริมาณด้วย โดยเลือกใช้ตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังนี้

1) ใช้วิธีการศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง บทความ หนังสือ รายงานการวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อทำความเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์ แนวความคิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีของธุรกิจแฟรนไชส์ และความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา การสร้างแบบสอบถาม และการศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิมากขึ้น

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิประกอบด้วย ข้อมูลจากเอกสารเผยแพร่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

- (1) สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (สสว.)
- (2) สมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทย (<http://www.fsathai.org>)
- (3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- (4) ข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ และ นิตยสารต่างๆ
- (5) ข้อมูลจากสิ่งตีพิมพ์ และ บทความ
- (6) ข้อมูลจากเว็บไซต์ของกลุ่มตัวอย่าง

2) การศึกษาวิจัยภาคสนาม (Field Research) เป็นการ ศึกษาวิจัยจาก แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยผู้ศึกษาได้ศึกษารวบรวมโดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

(1) การรวบรวมข้อมูล โดยใช้ แบบสอบถาม เพื่อนำคำตอบที่ได้มาหา ค่าเฉลี่ย และความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริงในปัจจุบันซึ่งดำเนินการได้

(2) การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ทั้ง แบบมีโครงสร้าง และการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ขนาดเล็กซึ่งยังไม่ได้นำ การบริหารแบบเป็นระบบมาใช้ในองค์กรของตน

(3) การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการแฟรนไชส์ข้ามชาติ 1 ราย เพื่อนำข้อมูล มาเปรียบเทียบกับระบบแฟรนไชส์ไทย

(4) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจแฟรนไชส์จากหน่วยงาน สันนิษฐานภาครัฐ เพื่อทบทวนความถูกต้องของ แบบสอบถาม ความถูกต้องของการเลือกกลุ่ม ตัวอย่างและเป็นการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากการทบทวนด้วยเอกสาร

โดยมีแผนการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

(2) การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล (Personal Interview)

3.4 เครื่องมือในการศึกษา

3.4.1 การสร้างและทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลมาสร้าง แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยสังเคราะห์ ข้อมูลที่จำเป็นในการถ่ายทอดเทคโนโลยี (ตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม), ข้อมูลด้านปัจจัยแห่ง ความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ (ตอนที่ 2 ของแบบสอบถาม), ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (ตอนที่ 4 ของแบบสอบถาม) สำหรับตอนที่ 1 ในแบบสอบถามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั่วไปขององค์กร และผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบซ้ำกับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้โดยศึกษาจาก เอกสาร

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้ ผศ. ดร. สมบัติ กุสุมาวลี ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และ คุณจักรวาล อินทรมงคล ที่ปรึกษา SMEs ฝ่ายประสานและบริการ SMEs

ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านแฟรนไชส์ของสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ทำการตรวจสอบ เพื่อวัดความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ให้กลุ่มตัวอย่าง 2 ราย ตอบแบบสอบถาม (Pilot Test) นำความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 2 ราย ปรับแก้ไขแบบสอบถามขั้นสุดท้าย และนำไปใช้เก็บข้อมูล

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยการศึกษาวิจัยจากเอกสาร และเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยการศึกษาวิจัยภาคสนามจากแหล่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ขายลิขสิทธิ์ (Franchisor) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ อันได้แก่ แผ่นพับ โบชัวร์ และเว็บไซต์ของแฟรนไชส์ชอร์
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) ให้กลุ่มตัวอย่างมีคุณลักษณะข้างต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเพิ่มผลผลิตภาพในธุรกิจแฟรนไชส์
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ หรือ ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์
- 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล เพิ่มเติมจากผู้ประกอบการในธุรกิจแฟรนไชส์ข้ามชาติ
- 5) ศึกษาเพิ่มเติมจาก ผู้ทรงคุณวุฒิในหน่วยงานของรัฐที่ให้การสนับสนุนด้านธุรกิจแฟรนไชส์

3.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา

การนำเสนอผลการศึกษาที่ได้ ผู้วิจัยแสดงผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ที่ตั้งไว้โดยข้อมูลที่ได้ศึกษารวบรวมได้วิเคราะห์ตามประเภทการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) และ ค่าเฉลี่ย (Average) โดยนำเสนอเป็นแบบพรรณนาประกอบตารางและรูปภาพ

วิธีการคำนวณเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Average) คำนวณโดยแทนมาตรฐานค่าด้วยตัวเลข ให้ 1= น้อยที่สุด 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=มาก และ 5=มากที่สุด นำคำตอบที่ได้ทั้งหมดมารวมกันแล้วนำจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ($n = 13$) ไปหารเพื่อหาค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรการคำนวณ $\bar{X} = \sum x/n$

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามแต่ละบริบท การนำเสนอเป็นแบบพรรณนา

3.5 แหล่งที่มาของข้อมูล

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ : ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้งสองด้านแล้ว ไปทำการทดลองขั้นต้น (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 ราย

จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ ยังคงดำเนินกิจการด้านแฟรนไชส์ซึ่งสามารถติดต่อได้ จำนวน 23 ราย การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามภาคสนามในการศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการโดย

(1) ติดต่อกลุ่มตัวอย่างทางโทรศัพท์ เพื่อสอบถามรายละเอียดของผู้รับผิดชอบด้านธุรกิจแฟรนไชส์ขององค์กรนั้นๆ และความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม

(2) จัดส่ง ทางไปรษณีย์ ให้กับผู้เกี่ยวข้องด้านแฟรนไชส์ในองค์กรนั้นๆ ตอบแบบสอบถาม

(3) นำแบบสอบถามไปส่งให้ผู้เกี่ยวข้องที่องค์กรนั้นๆ ด้วยตนเอง

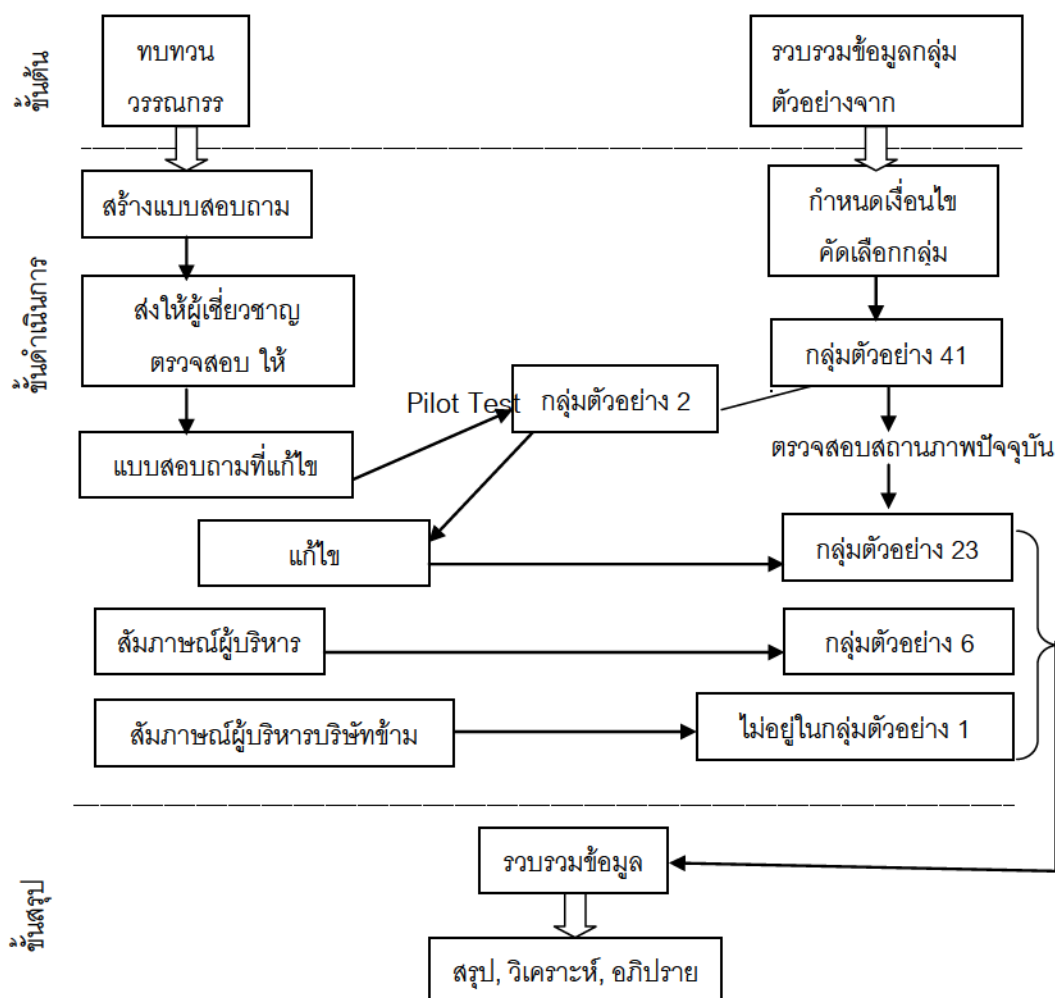
ปัญหาที่พบในการติดต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อตอบแบบสอบถามในการศึกษานี้ คือ ผู้รับผิดชอบด้านแฟรนไชส์ของแต่ละองค์กร มีภารกิจมาก ประกอบกับองค์กรเป็นธุรกิจขนาดเล็กบุคลากรมีจำนวนไม่มากนัก และต้องรับผิดชอบงานหลายส่วน ทำให้ไม่สะดวกที่จะตอบแบบสอบถาม องค์กรที่ตอบแบบสอบถามกลับมาจึงมีจำนวน 13 ราย

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง: ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ ประกอบด้วย กลุ่มอาหารเครื่องดื่ม จำนวน 1 ราย, กลุ่มค้าปลีก(ร้านสะดวกซื้อ) จำนวน 1 ราย กลุ่มบริการ จำนวน 1 ราย และกลุ่มการศึกษา จำนวน 3 รายรวมทั้งสิ้น 6 ราย

3) ข้อมูลจากแหล่งอื่น : ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ข้ามชาติ จำนวน 1 ราย เพื่อศึกษาและรวบรวมข้อมูลด้านระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร นำมาใช้เป็นข้อสังเกตเปรียบเทียบกับธุรกิจแฟรนไชส์ไทย

4) ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ: ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจแฟรนไชส์ของสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นข้อสังเกต เป็นข้อมูลเพิ่มเติมจากข้อมูลเชิงปริมาณ และเป็นการยืนยันข้อมูลจากการศึกษาจากเอกสาร

3.6 การดำเนินการและขั้นตอนของการศึกษา



ภาพที่ 3.1 การดำเนินการศึกษาเพื่อสำรวจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์

บทที่ 4

ผลการศึกษา และการวิเคราะห์ผล

การศึกษาเรื่อง “การสำรวจสถานะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย ” ผู้วิจัยทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่ง ข้อมูลทุติยภูมิโดยการทบทวน เอกสาร และรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดย แบบสอบถามซึ่งตอบกลับมา 13 ราย การสัมภาษณ์ แฟรนไชส์ซอร์ในกลุ่มตัวอย่าง 6 ราย ซึ่งจะแสดงผลโดยใช้สัญลักษณ์ FC แทนผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้ง 6 ราย เช่น FC1 FC2 จนถึง FC6 การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรแฟรนไชส์ข้ามชาติ และการ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านแฟรนไชส์จากสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 1 ท่าน

ผู้วิจัยจะแสดงผลการศึกษาที่พบจากการรวบรวมข้อมูล โดยจะแสดงผลการศึกษาเชิง ปริมาณในรูปแบบร้อยละ และค่ามัธยฐาน ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ (การถ่ายทอดเทคโนโลยี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ) จะแสดง ผลเปรียบเทียบให้เห็นค่าความ แตกต่างระหว่าง ความต้องการที่คาดหวัง และสิ่งที่แฟรนไชส์ซอร์ ดำเนินการได้ในปัจจุบัน แสดงผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ พร้อมกับการ วิเคราะห์ผลจากการรวบรวมข้อมูลไปตามลำดับ ดังนี้

4.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 4 ตอน ตามประเด็นดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปในธุรกิจ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอด เทคโนโลยีในสินค้า/ บริการ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ความคาดหวังที่ควรจะเป็นและความเป็นจริง ในปัจจุบัน

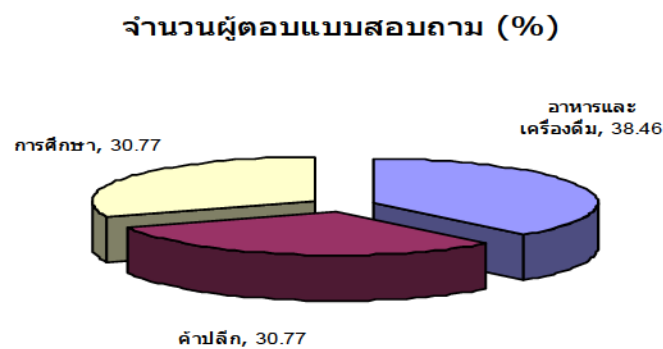
ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจกับพนักงาน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ความสำคัญที่ให้ออกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นและความเป็นจริงในปัจจุบัน

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการ ศึกษาพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 13 ราย แยกเป็นธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มจำนวน 5 ราย เป็นธุรกิจค้าปลีก 4 ราย และ เป็นธุรกิจด้านการศึกษา จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละดังนี้

ตารางที่ 4.1 สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ประเภทธุรกิจ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ร้อยละ
อาหารและเครื่องดื่ม	5	38.46
ค้าปลีก	4	30.77
การศึกษา	4	30.77



ภาพที่ 4.1 แสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นชาย ร้อยละ 38.5 เป็นหญิง ร้อยละ 61.5

ผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งในกิจการ เป็นเจ้าของกิจการ ร้อยละ 15.4 เป็นผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 46.2 เป็นผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 15.4 และเป็นผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 23.1

ผู้ตอบแบบสอบถาม ทำงานด้านบริหารทั่วไป ร้อยละ 23.1 ด้านการตลาด ร้อยละ 38.5 และด้าน แฟรนไชส์ร้อยละ 38.5

ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานในด้านนั้นๆ มาแล้ว ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็น ร้อยละ 30.8 อายุงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.1 อายุงาน 7-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.7 อายุงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.1 และทำงานนานกว่า 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.4

ผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.8 และ การศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 46.2

ข้อมูลด้านการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำในปัจจุบันในระดับใด ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำบ้างเล็กน้อยร้อยละ 61.5 เกือบครึ่งร้อยละ 7.7 ตรงกับสายงานร้อยละ 23.1 และครอบคลุมสายงานร้อยละ 7.7

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม อายุ 26-30 ปี ร้อยละ 30.8 อายุ 31-35 ปี ร้อยละ 15.4 อายุ 36-40 ปี ร้อยละ 7.7 และอายุมากกว่า 41 ปี ร้อยละ 46.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	5	38.5
2. หญิง	8	61.5
ตำแหน่งในกิจการ		
1. เจ้าของกิจการ	2	15.4
2. ผู้บริหารระดับสูง	6	46.2
3. ผู้บริหารระดับกลาง	2	15.4
4. ผู้ปฏิบัติงาน	3	23.1
ทำงานด้านใด		
1. บริหารทั่วไป	3	23.1
2. การตลาด	5	38.5
3. แฟรนไชส์	5	38.5

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน		
1. 3 ปี	4	30.8
2. 4-6 ปี	3	23.1
3. 7-10 ปี	1	7.7
4. 11-15 ปี	3	23.1
5. 16 ปีขึ้นไป	2	15.4
ระดับการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	7	53.8
2. ปริญญาโท	6	46.2
การศึกษาเกี่ยวข้องกับงาน		
1. มาก	1	7.7
2. ตรงกับสายงาน	3	23.1
3. ครอบคลุมสายงาน	1	7.7
4. เล็กน้อย	8	61.5
อายุผู้ตอบแบบสอบถาม		
1. 26-30 ปี	4	30.8
2. 31-35 ปี	2	15.4
3. 36-40 ปี	1	7.7
4. มากกว่า 41 ปี	6	46.2

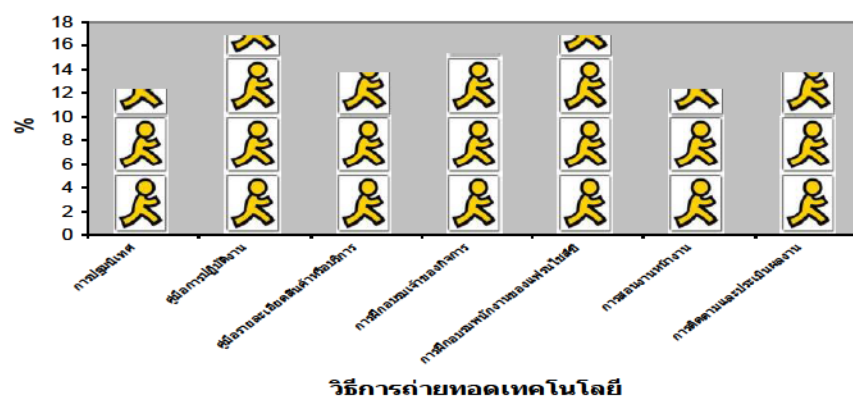
4.1.2 วิธีการพัฒนาแฟรนไชส์ซี

คำถามเกี่ยวกับวิธีการถ่ายทอดในสินค้าหรือบริการให้แฟรนไชส์ซี ในข้อ 6 ตอนที่ 1 ใช้เพื่อสำรวจวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งแฟรนไชส์ซอร์ใช้เพื่อพัฒนาแฟรนไชส์ซี ผู้วิจัยได้รวบรวมมาจากการทบทวนวรรณกรรม และใส่คำช่องคำตอบแบบปลายเปิดไว้ 1 ข้อ เพื่อรวบรวมวิธีการอื่นๆ เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการใช้รูปแบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีมากกว่า 1 วิธี โดยเลือกจากวิธีที่มีอยู่ในแบบสอบถาม ไม่พบข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติม นำผลการศึกษา เฉพาะข้อนี้ คำนวณโดยใช้วิธีร้อยละของวิธีที่เลือกใช้ทั้งหมด พบผลการศึกษาซึ่งเรียงลำดับการใช้จากมากไปหาน้อยดังนี้ ใช้การฝึกอบรมพนักงานของแฟรนไชส์ร้อยละ 16.7 ใช้คู่มือการปฏิบัติงานร้อยละ 16.7 ใช้การฝึกอบรมเจ้าของกิจการร้อยละ 15.2 ใช้คู่มือรายละเอียดสินค้าหรือบริการร้อยละ 13.6 ใช้การติดตามและประเมินผลงานร้อยละ 13.6 ใช้การสอนงานพนักงานร้อยละ 12.1 ใช้การปฐมนิเทศร้อยละ 12.1

ตารางที่ 4.3 สัดส่วนวิธีการการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ใช้ในธุรกิจแฟรนไชส์

วิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการที่ถ่ายทอดให้แฟรนไชส์	จำนวนที่ใช้	ร้อยละของวิธีที่ใช้
การปฐมนิเทศ	9	12.1
คู่มือการปฏิบัติงาน	12	16.7
คู่มือรายละเอียดสินค้าหรือบริการ	10	13.6
การฝึกอบรมเจ้าของกิจการ	11	15.2
การฝึกอบรมพนักงานของแฟรนไชส์	12	16.7
การสอนงานพนักงาน	9	12.1
การติดตามและประเมินผลงาน	10	13.6



ภาพที่ 4.2 แสดงสัดส่วนของวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีในธุรกิจแฟรนไชส์

จากผลการศึกษานี้พบว่า วิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากแฟรนไชส์ซอร์สู่แฟรนไชส์ซี มีการใช้มากกว่า 1 วิธี ในแต่ละองค์กร วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การใช้คู่มือการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมพนักงานของแฟรนไชส์ซี ลำดับต่อมาคือ การฝึกอบรมเจ้าของกิจการ วิธีที่ใช้ในลำดับที่ 3 มี 2 วิธีคือ การใช้คู่มือรายละเอียดสินค้า/บริการ และการติดตามประเมินผลงาน วิธีที่นิยมใช้เป็นลำดับสุดท้ายมี 2 วิธี คือ การสอนงานพนักงาน และการปฐมนิเทศ

นอกจากนั้น จากการสัมภาษณ์พบว่า การเลือกใช้วิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยี องค์กรต่างๆ ใช้มากกว่า 1 วิธี โดยเลือกใช้ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เช่น ใช้การปฐมนิเทศสำหรับแฟรนไชส์ ซี รายใหม่เพิ่งเซ็นสัญญา แต่กำลังตบแต่งสถานที่ประกอบการอยู่ หรือ อาจใช้เพื่อให้ข้อมูลผู้สนใจซื้อแฟรนไชส์ด้วยก็ได้

การใช้คู่มือการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมพนักงานของแฟรนไชส์ซี เป็นวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่นิยมใช้มากที่สุด ซึ่งทั้ง 2 วิธีนี้ เป็นการส่งมอบสินค้า/บริการ จากแฟรนไชส์สู่ลูกค้าโดยตรง จำเป็นต้องทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกับแฟรนไชส์ซอร์

การสอนงานพนักงาน เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมใช้น้อยที่สุดนั้น แต่เป็นวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งแฟรนไชส์ซอร์ในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มทุกรายใช้วิธีนี้ แต่พบน้อยมากที่สุด ในกลุ่มแฟรนไชส์ด้านการศึกษา และกลุ่มค้าปลีกบางรายไม่ใช้วิธีนี้ จึงส่งผลให้เป็นวิธีที่อยู่ในกลุ่มซึ่งได้รับความนิยมใช้น้อยที่สุดในการศึกษาครั้งนี้

4.1.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยใช้ มาตรฐานประมาณ ค่า (Rating Scale) เป็นระบบตัวเลข โดย ให้ 1= น้อยที่สุด 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=มาก และ 5=มากที่สุด โดยผู้วิจัยได้ทำการจัดแบ่งประเภทปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็น 3 ประเภทคือ สินค้า /บริการ, การบริหารจัดการ, ด้านบุคลากร แต่ละประเภท แยกเป็นข้อย่อย และให้ผู้ตอบแบบ สอบถามทำการประมาณค่าความสำเร็จในปัจจัยย่อย นำผลที่ได้มาคำนวณแบบร้อยละและค่าเฉลี่ย

การแสดงผลของคำตอบจัดแบ่งเป็นหมวดหมู่ โดย 2.1 คือ ปัจจัยด้านสินค้า/บริการ 2.2 คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และ 2.3 คือปัจจัยด้านบุคลากร ปรากฏผลคำตอบดังนี้

ตารางที่ 4.4 ความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ระดับความสำคัญ (คิดเป็นร้อยละ)					$\bar{X}$
	1	2	3	4	5	
2.1.1 ภาพพจน์ของตราสินค้า/ บริการ	0	7.7	7.7	7.7	76.9	4.538
2.1.2 คุณภาพสินค้า/ บริการ	0	7.7	7.7	7.7	76.9	4.538
2.1.3 ความแตกต่างจากคู่แข่ง ของสินค้า/ บริการ	0	0	15.4	38.5	46.2	4.308
2.1.4 ราคาของสินค้า/ บริการ	0	7.7	23.1	30.8	38.5	4.000
2.1.5 ท่าเลที่ตั้งของร้านค้าแฟรนไชส์	0	7.7	7.7	23.1	61.5	4.385
2.2.1 เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจ	0	7.7	38.5	15.4	38.5	3.846
2.2.2 ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านการปฏิบัติ (Practice) และ วิทยาการ (Know-how) ในสินค้า/บริการ	0	7.7	23.1	23.1	46.2	4.077
2.2.3 การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ	0	7.7	15.4	23.1	53.8	4.231
2.2.4 การบริหารจัดการด้านการเงิน (มีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากแฟรนไชส์ซี พอเพียงพอสำหรับการปรับปรุง/ พัฒนา สินค้า/บริการ, การจัดเก็บค่าการตลาด ฯลฯ)	0	0	30.8	30.8	38.5	4.077
2.2.5 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเมื่อธุรกิจเติบโตมากขึ้น (พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง)	0	7.7	38.5	15.4	38.5	3.846
2.2.6 วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว (การวางแผนทางกลยุทธ์)	0	0	23.1	38.5	38.5	4.154
2.3.1 การกำหนดคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้ประกอบการแฟรนไชส์ซีที่เหมาะสมกับธุรกิจ	0	7.7	15.4	30.8	46.2	4.154
2.3.2 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญให้กับแฟรนไชส์ซี	0	7.7	7.7	38.5	46.2	4.231
2.3.3 ประสิทธิภาพของทีมงานและบุคลากร	0	7.7	15.4	38.5	38.5	4.077
2.3.4 จำนวนบุคลากรด้านการฝึกอบรม/ เผยแพร่ความรู้มีพอเพียงกับการเติบโตของธุรกิจ	0	7.7	23.1	53.8	15.4	3.692

นำปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจัดเรียงโดยใช้ค่าเฉลี่ยของคำตอบที่ได้จา การคำนวณเป็นเกณฑ์วัด เพื่อหาลำดับความสำคัญแห่งความสำเร็จของแต่ละปัจจัยโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหา ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4.5 นี้

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	$\bar{X}$
2.1.2 คุณภาพสินค้า/ บริการ	4.538
2.1.1 ภาพพจน์ของตราสินค้า/ บริการ	4.538
2.1.5 ท่าเลที่ตั้งของร้านค้าแฟรนไชส์	4.385
2.1.3 ความแตกต่างจากคู่แข่ง ของสินค้า/ บริการ	4.308
2.2.3 การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ	4.231
2.3.2 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญให้กับแฟรนไชส์ซี	4.231
2.3.1 การกำหนดคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้ประกอบการแฟรนไชส์ซีที่เหมาะสมกับธุรกิจ	4.154
2.2.6 วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว (การวางแผนทางกลยุทธ์)	4.154
2.2.4 การบริหารจัดการด้านการเงิน (มีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากแฟรนไชส์ซี พอเพียง สำหรับการปรับปรุง/พัฒนา สินค้า/บริการ, การจัดเก็บค่าการตลาด ฯลฯ)	4.077
2.2.2 ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านการปฏิบัติ (Practice) และ วิทยาการ (Know-how) ในสินค้า/บริการ	4.077
2.3.3 ประสิทธิภาพของทีมงานและบุคลากร	4.077
2.1.4 ราคาของสินค้า/ บริการ	4.000
2.2.5 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเมื่อธุรกิจเติบโตมากขึ้น (พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง)	3.846
2.2.1 เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจ	3.846
2.3.4 จำนวนบุคลากรด้านการฝึกอบรม/ เผยแพร่ความรู้มีพอเพียงกับการเติบโตของธุรกิจ	3.692

การจัดเรียงความสำคัญของปัจจัยโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยเป็นหลักในตารางที่ 4.5 นี้ เป็นการจัดเรียงจากค่าเฉลี่ยความสำคัญมากที่สุด เรียงลำดับลงมาถึงค่าเฉลี่ยความสำคัญน้อย ที่สุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่า ปัจจัยด้านสินค้า และบริการ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

มากที่สุด อยู่ในลำดับที่ 1 – 3 ของปัจจัยทั้งหมด โดยความสำคัญลำดับที่ 1 มี 2 ปัจจัยคือ ด้านคุณภาพสินค้า และภาพพจน์ของสินค้า /บริการ ลำดับที่ 2 คือทำเลที่ตั้งร้านค้า ลำดับที่ 3 คือความแตกต่างของสินค้า /บริการ เป็นที่น่าสังเกตว่าปัจจัยด้านราคาของสินค้า /บริการซึ่งอยู่ในหมวดหมู่นี้ได้รับความสำคัญในกลุ่มน้อยที่สุด คือสำคัญน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 3 (นับจากล่างขึ้นไป) ของปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมด

พบว่า การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 4 ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 2 (นับจากล่างขึ้นไป) ของปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมด ในหมวดนี้ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ และ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจ

ในหมวดหมู่ของปัจจัยด้านบุคลากร พบว่า จำนวนบุคลากร ด้านฝึกอบรม มีความสำคัญน้อยที่สุด ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมงาน สำคัญน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 4 (นับจากล่างขึ้นไป) อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญให้แฟรนไชส์ซีของบุคลากร นั้น ได้รับความสำคัญมากเป็นลำดับที่ 5 และการคัดเลือกคุณสมบัติแฟรนไชส์ซีที่เหมาะสม ได้รับความสำคัญมากเป็นลำดับที่ 6 ของปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมด

ดังนั้น จากผลการศึกษาเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม สรุป พบได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย คือ ปัจจัยด้านสินค้า /บริการ อันได้แก่ คุณภาพ ภาพพจน์ ความแตกต่าง ของสินค้า/บริการ ทำเลที่ตั้งร้านค้า แต่ปัจจัยด้านราคาของสินค้า /บริการ ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

4.1.4 องค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า/ บริการ

ในการสำรวจด้านองค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Know-how) ของสินค้า/บริการ ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนใจในการศึกษารั้งนี้ โดย ผู้วิจัยได้เรียบเรียงองค์ประกอบหรือปัจจัยของการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า /บริการ ที่มีความสำคัญส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว จึงได้สร้างเป็นเครื่องมือในการสำรวจในตอนี่ 3 นี้

โดย แบ่งเป็นคำถามปลายปิด 25 ข้อ และคำถามปลายเปิด 1 ข้อเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ใส่ข้อมูลเพิ่มเติม แต่ไม่พบผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลเพิ่ม จึงนำคำถามปลายปิด 25 ข้อมาใช้ในการประมวลผล โดยตัดข้อ 3.13 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดออกไป

การประมวลผลด้วยคำร้อยละ ปรากฏผลตามตารางที่ 4.6 และนำค่าคะแนนที่ได้ทำการ คำนวณหาค่าเฉลี่ยของคำตอบ เพื่อแสดงลำดับของความสำเร็จเป็นภาพรวมของแต่ละปัจจัย ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ข้อคำถามในตอนต้นที่ 3 นี้ แบ่งหมวดหมู่ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการเพื่อการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านกระบวนการในการถ่ายทอดเทคโนโลยี และ ด้านบุคลากร ซึ่งในแต่ละ หมวดหมู่จะประกอบด้วยองค์ประกอบหรือปัจจัย ดังนี้

- 1) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ข้อ 3.1, 3.2, 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.25, 3.26
- 2) ด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี ประกอบด้วย ข้อ 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.14
- 3) ด้านบุคลากร ประกอบด้วย ข้อ 3.20, 3.21, 3.22, 3.23, 3.24

ตารางที่ 4.6 ความสำคัญขององค์ประกอบ/ปัจจัย ในการถ่ายทอดเทคโนโลยีคิดเป็นร้อยละ

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญใน ระดับใด					องค์ประกอบหรือปัจจัยในการ ถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้า/ บริการ	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ใน ระดับใด				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
0.0	0.0	8.3	25.0	66.7	3.1 การวางแผนกลยุทธ์ในการ พัฒนาธุรกิจในระยะยาว	0.0	8.3	33.3	25.0	33.3
0.0	0.0	0.0	33.3	66.7	3.2 การคิดค้นพัฒนาสินค้า/บริการ	0.0	16.7	8.3	33.3	41.7
0.0	0.0	8.3	25.0	66.7	3.15 การคัดเลือกผู้เข้ามาเป็นพาร์ เนอร์ให้เหมาะสม (ความสามารถ, ทักษะต่อการทำ ธุรกิจ)	0.0	8.3	16.7	16.7	58.3
0.0	8.3	8.3	66.7	16.7	3.16 ค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่เรียก เก็บเพียงพอต่อการให้การ สนับสนุนแฟรนไชส์ในระยะแรก ของการจัดตั้งธุรกิจ	0.0	16.7	33.3	33.3	16.7
0.0	33.3	25.0	33.3	8.3	3.17 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่ เรียกเก็บจากแฟรนไชส์	33.3	16.7	41.7	8.3	0.0

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญใน ระดับใด					องค์ประกอบหรือปัจจัยในการ ถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้า/ บริการ	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ใน ระดับใด				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	3.18 ระยะเวลาที่รวดเร็วที่สุดในการ จัดการข้อร้องเรียนของแฟรนไชส์ซี	8.3	0.0	8.3	58.3	25.0
0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	3.19 การให้ความช่วยเหลือ/ การ สนับสนุนแก่แฟรนไชส์ซีอย่าง สม่ำเสมอ	0.0	8.3	16.7	41.7	33.3
0.0	0.0	8.3	25.0	66.7	3.25 ภาพพจน์ของบริษัท/ ผู้บริหาร ของบริษัท	0.0	0.0	25.0	33.3	41.7
0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	3.26 การร้องเรียนจากลูกค้าใน มาตรฐานของสินค้า/ บริการ ต่าง สาขากัน	0.0	0.0	16.7	58.3	25.0
0.0	0.0	0.0	33.3	66.7	3.3 คู่มือแสดงรายละเอียดและ มาตรฐานของสินค้า/บริการ	0.0	8.3	25.0	50.0	16.7
0.0	0.0	0.0	25.0	75.0	3.4 คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับ พนักงานของแฟรนไชส์ซี	0.0	8.3	33.3	33.3	25.0
0.0	0.0	0.0	41.7	58.3	3.5 การจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าของแฟ รนไชส์ซี	0.0	8.3	25.0	33.3	33.3
0.0	0.0	0.0	41.7	58.3	3.6 การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ของแฟรนไชส์ซี	0.0	8.3	25.0	33.3	33.3
0.0	0.0	0.0	41.7	58.3	3.7 การติดตามและประเมินผลงาน ในการรักษามาตรฐานในผลิตภัณฑ์ ของพนักงานร้านแฟรนไชส์ซี	0.0	16.7	8.3	33.3	41.7
0.0	0.0	0.0	33.3	66.7	3.8 การเรียกอบรมซ้ำ ในกรณีแฟรน ไชส์ซีไม่สามารถรักษามาตรฐานของ สินค้า/ บริการได้	8.3	8.3	16.7	33.3	33.3
0.0	0.0	0.0	58.3	41.7	3.9 การให้ความรู้แก่แฟรนไชส์ซีเมื่อ เกิดสินค้า/บริการใหม่	0.0	0.0	41.7	33.3	25.0
0.0	0.0	25.0	41.7	33.3	3.10 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/ บริการใหม่โดยเอกสาร	0.0	0.0	33.3	41.7	25.0

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญในระดับใด					องค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้า/บริการ	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ในระดับใด				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
0.0	0.0	8.3	33.3	58.3	3.11 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยการฝึกอบรม	0.0	8.3	16.7	41.7	33.3
0.0	8.3	0.0	58.3	33.3	3.12 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยการประชุม	0.0	16.7	16.7	50.0	16.7
0.0	0.0	0.0	75.0	25.0	3.14 การสอนงานพนักงาน ให้แก่แฟรนไชส์ซี	0.0	8.3	25.0	41.7	25.0
0.0	8.3	0.0	58.3	33.3	3.20 จำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท	8.3	8.3	8.3	50.0	25.0
0.0	0.0	0.0	33.3	66.7	3.21 ความชำนาญรอบรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท	0.0	0.0	8.3	58.3	33.3
0.0	9.1	0.0	63.6	27.3	3.22 สัดส่วนของทีมงานและบุคลากรด้านแฟรนไชส์ซีเหมาะสมกับการเติบโตของแฟรนไชส์ซี	9.1	9.1	9.1	54.5	18.2
0.0	8.3	0.0	58.3	33.3	3.23 การสื่อสารกับทีมงานในบริษัทฯ อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	0.0	16.7	16.7	50.0	16.7
0.0	16.7	0.0	41.7	41.7	3.24 การใช้เกณฑ์วัดและประเมินผลงานของพนักงานในบริษัท โดยให้น้ำหนักกับความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ	0.0	16.7	33.3	41.7	8.3

ผลการ ศึกษาจากตารางที่ 4.6 พบว่า แฟรนไชส์เซอร์ส่วนใหญ่ คิดว่าการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า/บริการ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรในระดับมากที่สุด ร้อยละ 50.3 ในระดับมาก ร้อยละ 45.5 โดยปัจจัยที่แฟรนไชส์เซอร์ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญถึง ร้อยละ 69.2 คือ ปัจจัยที่ 3.4 คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของแฟรนไชส์ซี และ ปัจจัยที่ 3.8 การเรียกอบรมซ้ำ ในกรณีแฟรนไชส์ซีไม่สามารถรักษามาตรฐานของสินค้า/บริการได้ อย่างไรก็ตามแฟรนไชส์เซอร์ดำเนินการสำหรับปัจจัยนั้นๆ ได้แตกต่างจากที่

คาดหวังอย่างชัดเจน (ทำได้มากที่สุดสำหรับปัจจัยที่ 3.4 ร้อยละ 23.1 และ ปัจจัยที่ 3.8 ทำได้มากที่สุด ร้อยละ 30.8) สำหรับภาพรวมในการดำเนินการด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีของ แฟรนไชส์ซอร์ซึ่งทำได้ในระดับมากที่สุด 26.6 ร้อยละ และในระดับมาก 39.2 ร้อยละ แสดงให้เห็นถึงช่องว่างของการดำเนินกิจกรรมด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีในปัจจุบันของ แฟรนไชส์ซอร์ ซึ่งยังต้อง มีการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

ในด้านการบริหารจัดการเพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีนั้น แฟรนไชส์ซอร์ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ร้อยละ 47.9 ในระดับมาก ร้อยละ 41 ดำเนินกิจกรรมสำหรับปัจจัยด้านนี้ได้ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 28.2 ในระดับมาก ร้อยละ 35.9 ปัจจัยที่แฟรนไชส์ซอร์ คิดว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญในระดับมากที่สุด ร้อยละ 69.2 คือ ปัจจัยที่ 3.1 การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว ปัจจัยที่ 3.2 การคิดค้นพัฒนาสินค้า /บริการ ปัจจุบันดำเนินกิจกรรมได้ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 30.8 และ ร้อยละ 38.5 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามพบข้อสังเกตสำหรับปัจจัยที่ 3.15 การคัดเลือกผู้ที่เข้ามาเป็นแฟรนไชส์ซีอย่างเหมาะสม พบความสำคัญในระดับมากที่สุด ร้อยละ 69.2 และแฟรนไชส์ซอร์ดำเนินการได้มากที่สุด ร้อยละ 53.8 แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันแฟรนไชส์ซอร์ส่วนใหญ่ตระหนักถึงการทำความเข้าใจกับ ผู้สนใจเป็นแฟรนไชส์ซีก่อนลงทุนร่วมกันได้เป็นอย่างดี

ในด้านบุคลากรนั้น แฟรนไชส์ซอร์ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ 3.21 ความชำนาญรอบรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัทในระดับมากที่สุด ร้อยละ 69.2 ระดับมาก ร้อยละ 30.8 ปัจจุบันดำเนินกิจกรรมด้านนี้ได้ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 30.8 ระดับมาก ร้อยละ 61.5 และในภาพรวมของปัจจัยด้านบุคลากรชี้ให้เห็นว่า แฟรนไชส์ซอร์ให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งทำหน้าที่ในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ในระดับมาก ร้อยละ 50.8 และดำเนินการได้ในระดับมาก ร้อยละ 49.2 ชี้ให้เห็นว่าปัจจุบันแฟรนไชส์ซอร์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับบุคลากรผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีขององค์กร

ตารางที่ 4.7 ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ/ปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยี

A. ระดับ ความสำคัญ ของปัจจัย	องค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของ สินค้า/บริการ	B. ระดับที่ ดำเนินการได้ ในปัจจุบัน	ค่าความ แตกต่าง
4.615	3.1 การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว	3.846	0.769
4.692	3.2 การคิดค้นพัฒนาสินค้า/บริการ	3.923	0.769
4.615	3.15 การคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นแฟรนไชส์ซีอย่างเหมาะสม (ความสามารถ, ทักษะติดต่อการทำธุรกิจ)	4.231	0.385
3.923	3.16 ค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่เรียกเก็บเพียงพอต่อการให้การ สนับสนุนแฟรนไชส์ซีในระยะแรกของการจัดตั้งธุรกิจ	3.538	0.385
3.077	3.17 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เรียกเก็บจากแฟรนไชส์ซี	2.308	0.769
4.462	3.18 ระยะเวลาที่รวดเร็วที่สุดในการจัดการข้อร้องเรียน ของแฟรนไชส์ซี	3.846	0.615
4.462	3.19 การให้ความช่วยเหลือ/ การสนับสนุนแก่แฟรนไชส์ซี อย่างสม่ำเสมอ	4.000	0.462
4.615	3.25 ภาพพจน์ของบริษัท/ ผู้บริหารของบริษัท	4.154	0.462
4.385	3.26 การร้องเรียนจากลูกค้าในมาตรฐานของสินค้า/ บริการ ต่างสาขากัน	4.000	0.385
4.615	3.3 คู่มือแสดงรายละเอียดและมาตรฐานของสินค้า/บริการ	3.769	0.846
4.692	3.4 คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของแฟรนไชส์ซี	3.769	0.923
4.538	3.5 การจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าของแฟรนไชส์ซี	3.846	0.692
4.538	3.6 การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานของแฟรนไชส์ซี	3.769	0.769
4.538	3.7 การติดตามและประเมินผลงานในการรักษามาตรฐาน ในผลิตภัณฑ์ ของพนักงานร้านแฟรนไชส์ซี	4.000	0.538
4.692	3.8 การเรียกอบรมซ้ำ ในกรณีแฟรนไชส์ซีไม่สามารถรักษา มาตรฐานของสินค้า/ บริการได้	3.692	1.000
4.385	3.9 การให้ความรู้แก่แฟรนไชส์ซีเมื่อเกิดสินค้า/บริการใหม่	3.846	0.538
4.077	3.10 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยเอกสาร	3.923	0.154

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

A. ระดับ ความสำคัญ ของปัจจัย	องค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้า/ บริการ	B. ระดับที่ ดำเนินการได้ ในปัจจุบัน	ค่าความ แตกต่าง
4.308	3.11 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยการฝึกอบรม	3.769	0.538
4.231	3.12 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยการประชุม	3.769	0.462
4.308	3.14 การสอนงานพนักงาน ให้แก่แฟรนไชส์ซี	3.769	0.538
4.154	3.20 จำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท	3.769	0.385
4.692	3.21 ความชำนาญรอบรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท	4.231	0.462
4.154	3.22 สัดส่วนของทีมงานและบุคลากรด้านแฟรนไชส์ซี เหมาะสมกับการเติบโตของแฟรนไชส์ซี	3.538	0.615
4.231	3.23 การสื่อสารกับทีมงานในบริษัทฯ อย่างทั่วถึงและ สม่ำเสมอ	3.615	0.615
4.077	3.24 การใช้เกณฑ์วัดและประเมินผลงานของพนักงานในบริษัท โดยให้น้ำหนักกับความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ	3.308	0.769

จากตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูล 2 ด้าน คือ ช่อง A แสดงผลความสำคัญของปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ช่อง B แสดงผลระดับที่องค์กรดำเนินการได้ในปัจจุบัน ตัวเลขทั้งสองช่องมีคะแนนเต็ม 5 (มากที่สุด)

การให้ความสำคัญกับปัจจัยการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า /บริการ ใน ด้านระดับความสำคัญของปัจจัยนั้น คำนวณค่าเฉลี่ยได้ผลอยู่ในระดับ 3.077 – 4.692 ปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการถ่ายทอดเทคโนโลยี มี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 3.2 การคิดค้นพัฒนา สินค้า /บริการ ปัจจัยที่ 3.4 คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของแฟรนไชส์ซี ปัจจัยที่ 3.8 การเรียกอบรมซ้ำในกรณีที่แฟรนไชส์ซีไม่สามารถรักษามาตรฐานของสินค้า /บริการได้ และปัจจัยที่ 3.21 ความชำนาญรอบรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท และปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุดในการถ่ายทอดเทคโนโลยีได้แก่ ปัจจัยที่ 3.17 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เรียกเก็บจากแฟรนไชส์ซี ในช่อง B แสดงผลระดับที่องค์กรดำเนินการได้ในปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้อยู่ในระดับที่ 2.037 – 4.231 พบว่าปัจจัยที่ดำเนินการได้มากที่สุด คือปัจจัยที่ 3.21 ความชำนาญรอบรู้ของ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยที่คิดว่าสำคัญมากที่สุดในช่อง A ด้วย ส่วนปัจจัยที่ดำเนินการได้น้อย

ที่สุด คือ ปัจจัยที่ 3.17 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เรียกเก็บจากแฟรนไชส์ซี สอดคล้องกับ
ความสำคัญของปัจจัยในช่อง A ด้วย

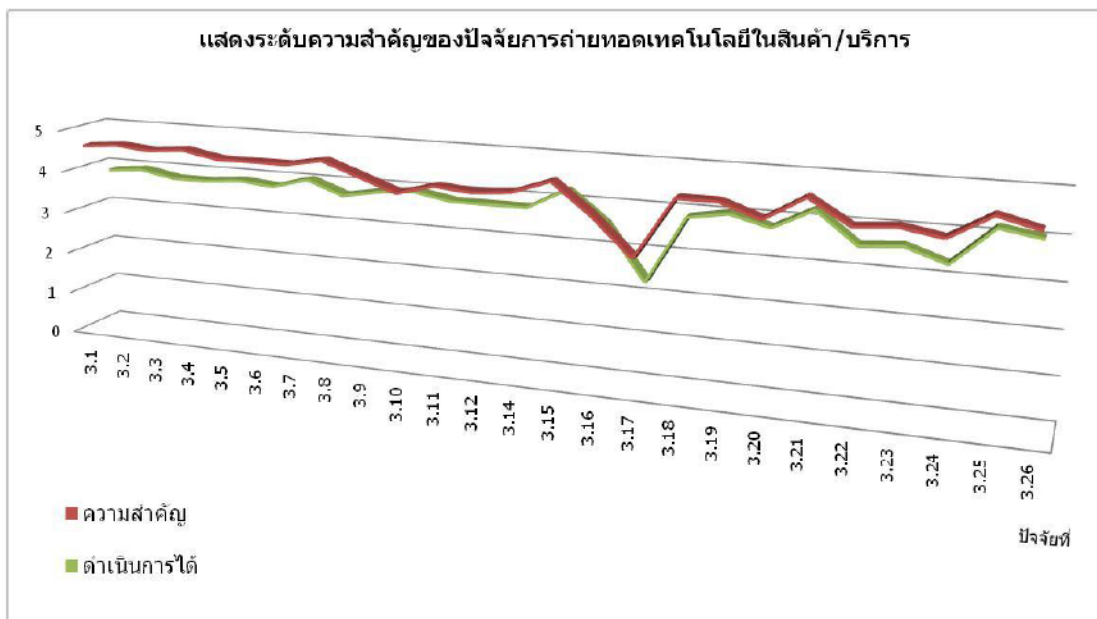
จากผลการศึกษาเชิงปริมาณ โดยก ารใช้แบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยการถ่ายทอด
เทคโนโลยีในสินค้า/บริการ จากแฟรนไชส์ซอร์ สู่ แฟรนไชส์ซี นั้น สรุปผลได้ว่า แฟรนไชส์ซอร์คิด
ว่า “**ความชำนาญรอบรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท**” คือ ส่วนสำคัญที่สุดในการ
ถ่ายทอด Know-how และสามารถดำเนินการได้สูงที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ

และองค์ประกอบของการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า /บริการ ซึ่งธุรกิจแฟรนไชส์คิดว่
สำคัญน้อยที่สุด และดำเนินการอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ “**ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เรียกเก็บ
จากแฟรนไชส์ซี**”

ทั้งสองปัจจัยมีค่าความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญ กับ ระดับที่ดำเนินการได้ใน
ปัจจุบันอยู่บ้าง แต่ผลที่ได้ก็สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็น ความสำคัญ และ ระดับที่ดำเนินการในปัจจุบัน ของการถ่ายทอด
เทคโนโลยีในสินค้า /บริการ โดยแสดงให้เห็นแยกเป็นปัจจัย แต่ละปัจจัยแสดงให้เห็นระดับ
ความสำคัญ และ ระดับการดำเนินการในปัจจุบัน

ความแตกต่าง (Gap) ระหว่างความสำคัญ และ ระดับการดำเนินการในปัจจุบัน ของปัจจัย
ส่วนใหญ่ ปัจจัยที่มี ความแตกต่าง (Gap) น้อยที่สุดมี 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 3.15 การคัดเลือกผู้
เข้ามาเป็นแฟรนไชส์ซีอย่างเหมาะสม (ความสามารถ , ทัศนคติต่อการทำธุรกิจ) ปัจจัยที่ 3.16
ค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่เรียกเก็บเพียงพอต่อการให้การสนับสนุนแฟรนไชส์ซีในระยะแรกของการ
จัดตั้งธุรกิจ ปัจจัยที่ 3.20 จำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท และ ปัจจัยที่ 3.26 การร้องเรียน
จากลูกค้าในมาตรฐานของสินค้า/ บริการ ต่างสาขากัน มีความแตกต่างที่ 0.385 จากข้อมูลในผล
การศึกษาความแตกต่างนี้ ปัจจัยที่ 3.15 การคัดเลือกแฟรนไชส์ซี มีความน่าสนใจเนื่องจากเป็น
ปัจจัยที่ดำเนินการได้ในระดับสูงที่สุดด้วย



ภาพที่ 4.3 แสดงระดับความสำคัญของปัจจัยการถ่ายทอดเทคโนโลยี

ปัจจัยที่มีความแตกต่าง (Gap) มากที่สุด คือ ปัจจัยที่ 3.8 การฝึกอบรมซ้ำ ในกรณีแฟรนไชส์ที่ไม่สามารถรักษามาตรฐานของสินค้า/ บริการได้ มีความแตกต่างระหว่างความสำคัญกับการดำเนินการได้ = 1.000 และ ปัจจัยที่มี Gap มากเป็นลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยที่ 3.4 คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของแฟรนไชส์ที่มีความแตกต่าง ในระดับ 0.923 โดยปัจจัยทั้ง 2 นี้เป็นสิ่งที่ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 เมื่อเทียบกับความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดแล้ว

ปัจจัยการฝึกอบรมซ้ำ และ ปัจจัยคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของแฟรนไชส์ อยู่ในหมวดหมู่ของการถ่ายทอดเทคโนโลยี ในสินค้า/บริการ ทั้ง 2 ปัจจัย และการถ่ายทอด Know-how โดยการอบรม และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานนี้ เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มีความชำนาญเพียงพอที่จะเข้าไปให้ความรู้ ทักษะ เพิ่มพูนความสามารถให้กับธุรกิจแฟรนไชส์ได้

4.1.5 การใช้การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์

ผู้วิจัยได้ รวบรวมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ จากการทบทวนวรรณกรรมและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และนำกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่พบว่ามีการใช้ในบริษัทชั้นนำทั่วไปมาเรียงเรียงลงในแบบสอบถามทั้งหมด 25 กิจกรรม

ความแตกต่างระหว่าง ข้อคำถามในตอนี่ 4 ตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในตอนี่ 4 นี้ เป็นการใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรตนเอง และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เข้าใจว่าเป็นประเด็นหลักในการวิจัย

การคำนวณค่าเฉลี่ยของคำตอบ เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญ การดำเนินการ และหาความแตกต่างระหว่างความสำคัญและการดำเนินการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

อย่างไรก็ตามในแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้มี ความคิดเห็นในช่อง C คือ ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนั้นๆ และจากการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามนี้ พบกลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นในช่องนี้ ดังได้แสดงผลโดยคิดเป็นค่าร้อยละ ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ระดับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์คิดเป็นร้อยละ

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญในระดับใด					การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่าน	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ในระดับใด					C. ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูลด้านนี้
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
					4.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments)						
0	0	8.3	58.3	33.3		0	0	33.3	41.7	16.7	8.3
					4.2 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม						
0	0	0	50	50		0	0	33.3	33.3	25	8.3
					4.3 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม						
0	0	8.3	41.7	50		0	16.7	41.7	8.3	25	8.3
					4.4 การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training)						
0	0	8.3	25	66.7		0	16.7	8.3	8.3	58.3	8.3
					4.5 การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)						
0	8.3	16.7	58.3	16.7		0	16.7	25	25	25	8.3

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญในระดับใด					การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่าน	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ในระดับใด					C. ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูลด้านนี้
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
0	0	8.3	41.7	50	4.6 การสอนงาน (Coaching)	0	0	27.3	36.4	27.3	9.1
0	0	16.7	58.3	25	4.7 การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	0	8.3	33.3	41.7	8.3	8.3
0	8.3	16.7	50	25	4.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)	8.3	8.3	25	25	25	8.3
0	8.3	16.7	33.3	41.7	4.9 การสนับสนุนให้พนักงานมีการศึกษาต่อ	8.3	16.7	25	16.7	25	8.3
0	0	33.3	50	16.7	4.10 การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานแก่พนักงาน	0	33.3	33.3	8.3	16.7	8.3
0	0	8.3	50	41.7	4.11 แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	0	16.7	16.7	41.7	16.7	8.3
0	0	8.3	25	66.7	4.13 การประกาศวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (Vision and Goal)	0	16.7	16.7	25	33.3	8.3
0	0	8.3	33.3	58.3	4.14 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนเป้าหมายที่ตั้งไว้	8.3	8.3	25	16.7	33.3	8.3
8.3	8.3	8.3	41.7	33.3	4.15 การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard	0	8.3	8.3	41.7	16.7	25
0	0	8.3	41.7	50	4.16 การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators)	0	8.3	16.7	33.3	25	16.7
0	8.3	16.7	25	50	4.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา (ประเมินโดยหัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ลูกน้อง, ลูกค้า)	16.7	8.3	8.3	33.3	16.7	16.7

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญในระดับใด					การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่าน	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ในระดับใด					C. ไม่ทราบ/ไม่มีข้อมูลด้านนี้	
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
0	8.3	8.3	41.7	41.7	4.18 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Job Redesign)	0	16.7	16.7	41.7	8.3	16.7	
9.1	0	18.2	18.2	54.5	4.19 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)	0	27.3	18.2	18.2	18.2	18.2	
0	8.3	8.3	25	58.3	4.20 การพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ (Team Building)	0	16.7	16.7	25	33.3	8.3	
0	8.3	25	33.3	33.3	4.24 จัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice (COP))*	9.1	27.3	18.2	18.2	18.2	9.1	
0	8.3	16.7	50	25	4.25 การถ่ายทอดความรู้ด้วยการเล่าเรื่อง (Story Telling)	8.3	16.7	25	25	16.7	8.3	

ผลการศึกษาจากตารางที่ 4.8 พบว่า แฟรนไชส์ซอร์คิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระดับมากที่สุดร้อยละ 43.1 ระดับมากร้อยละ 38.5 ปัจจุบันสามารถดำเนินการได้ในระดับมากที่สุด ร้อยละ 23.4 ระดับมากร้อยละ 26.5 ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความสำคัญที่ควรจะเป็น กับระดับที่ดำเนินการได้ในปัจจุบัน

นอกจากนี้พบกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีข้อมูลในปัจจัยต่างๆ ร้อยละ 10.5 ปัจจัยซึ่งแฟรนไชส์ซอร์ไม่มีข้อมูลหรือไม่รู้จักมาก่อนมากที่สุดคือ ปัจจัยที่ 4.15 การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard จำนวนร้อยละ 23.1 ลำดับรองคือ ร้อยละ 15.4 ประกอบด้วยปัจจัยที่ 4.12 การวางแผนและการพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) ปัจจัยที่ 4.16 การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) ปัจจัยที่ 4.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา ปัจจัยที่ 4.18 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Job Redesign) ปัจจัยที่ 4.19 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

ปัจจัยที่ 4.22 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การด้วยศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ปัจจัยที่ 4.23 จัดให้มีการเรียนการสอนด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-aided)

ตารางที่ 4.9 ระดับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ($\bar{X}$)

A. ระดับ ความสำคัญ ของปัจจัย	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่าน	B. ระดับที่ ดำเนินการได้ ในปัจจุบัน	ความ แตกต่าง ระหว่าง A และ B
4.308	4.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments)	3.538	0.769
4.538	4.2 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม	3.615	0.923
4.462	4.3 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	3.231	1.231
4.615	4.4 การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training)	3.692	0.923
3.846	4.5 การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	3.308	0.538
4.462	4.6 การสอนงาน (Coaching)	4.000	0.462
4.000	4.7 การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	3.154	0.846
3.923	4.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)	3.308	0.615
4.154	4.9 การสนับสนุนให้พนักงานมีการศึกษาต่อ	3.231	0.923
3.846	4.10 การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานแก่พนักงาน	2.923	0.923
4.385	4.11 แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	3.462	0.923
4.231	4.12 การวางแผนและการพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development)	3.077	1.154
4.462	4.14 การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สนับสนุนเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.385	1.077

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

A. ระดับ ความสำคัญ ของปัจจัย	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่าน	B. ระดับที่ ดำเนินการได้ ในปัจจุบัน	ความ แตกต่าง ระหว่าง A และ B
4.000	4.15 การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard	3.538	0.462
4.462	4.16 การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators)	3.385	1.077
4.154	4.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา (ประเมินโดยหัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ลูกน้อง, ลูกค้า)	2.923	1.231
4.154	4.18 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Job Redesign)	2.923	1.231
4.231	4.19 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)	3.308	0.923
4.385	4.20 การพัฒนาการสร้างทีม (Team Building)	3.538	0.846
4.077	4.21 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรด้วยตนเอง (Self- Learning)	3.462	0.615
3.846	4.22 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรด้วยศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center)	2.462	1.385
3.923	4.23 จัดให้มีการเรียนการสอนด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-aided)	2.615	1.308
4.000	4.24 จัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice (COP))*	3.462	0.538
3.846	4.25 การถ่ายทอดความรู้ด้วยการเล่าเรื่อง (Story Telling)	3.077	0.769

จากผลการศึกษาในตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรในองค์กรของตนเอง ใน ส่วนของระดับความสำคัญของปัจจัย ที่สำคัญที่สุดมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 4.4 การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training) และ ปัจจัยที่ 4.13 การประกาศวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (Vision and Goal)

ปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุด ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 4.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 4.10 การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานแก่ พนักงาน และ 4.22 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรด้วยศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center)

ผลการศึกษาระดับที่ดำเนินการได้ใน ส่วนของระดับที่ดำเนินการได้ในปัจจุบัน ปัจจัยที่ดำเนินการได้ในระดับน้อยที่สุดนี้ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คือ ปัจจัยที่ 4.22 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรด้วยศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) และปัจจัยที่ดำเนินการได้มากที่สุด ในปัจจุบัน คือ ปัจจัยที่ 4.6 การสอนงาน (Coaching)

สำหรับความแตกต่าง (Gap) ระหว่างความสำคัญ กับ ระดับที่ดำเนินการได้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ธุรกิจแฟรนไชส์ใช้ ในองค์กรตนเองนั้น พบปัจจัยที่น่าสังเกต 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 4.6 การสอนงาน (Coaching) มีความแตกต่างระหว่างความสำคัญและการดำเนินการจริงน้อยที่สุด และเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการได้มากที่สุดด้วย แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจแฟรนไชส์ส่วนใหญ่ พัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการสอนงาน (Coaching)

ปัจจัยที่มีความแตกต่าง มากที่สุด คือ ปัจจัยที่ 4.22 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรด้วยศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) มี Gap ในระดับ 1.385 ถึงแม้ว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุดในการพัฒนาบุคลากร แต่การดำเนินการได้ จริงในปัจจุบันยังมีช่องว่างระหว่างความสำคัญมาก

4.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ/ผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรซึ่งอยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ราย ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารระดับสูง จากกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 1 ราย
- 2) ผู้บริหารระดับสูง จากกลุ่มค้าปลีก จำนวน 1 ราย
- 3) ผู้บริหารระดับสูง จากกลุ่มบริการ จำนวน 1 ราย
- 4) เจ้าของกิจการ จากกลุ่มการศึกษา จำนวน 3 ราย

ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยในการศึกษารั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 ผู้ให้สัมภาษณ์จากธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

สัญลักษณ์	ธุรกิจ	เจ้าของกิจการ	ผู้บริหาร
FC1	อาหารและเครื่องดื่ม		✓
FC2	ค้าปลีก (ร้านสะดวกซื้อ)		✓
FC3	การศึกษา (คณิตศาสตร์)	✓	
FC4	การศึกษา (ภาษาอังกฤษ)	✓	
FC5	การศึกษา (ความจำ)	✓	
FC6	บริการ (ถ่ายเอกสาร)		✓

FC1: เป็นผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายแฟรนไชส์ เป็นองค์กรในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มรายหนึ่ง ซึ่งเริ่มดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ตั้งแต่ปี 2544 เป็นธุรกิจสัญชาติไทยร้อยละ 100 ปัจจุบันมีสาขาทั่วประเทศจำนวน 39 สาขา รูปแบบร้านค้า มีทั้งลักษณะ shop, conner และ kiosk เป็นกิจการขนาดย่อม ยังคงพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ให้เป็นสถาบัน จุดขายอยู่ที่ตัวสินค้า บรรยากาศร้านค้า สถานที่ และผู้ให้บริการที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรนั้น แต่ละฝ่ายเป็นผู้ดำเนินการเอง ฝ่ายบุคคลในองค์กรไม่ได้มีส่วนในการพัฒนาบุคลากรแต่อย่างใด

FC2: เป็นผู้บริหารระดับสูง ด้านธุรกิจแฟรนไชส์และการตลาด ในกลุ่มค้าปลีกรายหนึ่ง ซึ่งเป็นธุรกิจแฟรนไชส์ที่เริ่มต้นจากการเป็นผู้ค้าส่งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ปัจจุบันมีสาขาจำนวน 26 สาขา และมีเป้าหมายนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทวีปในปี 2553 กลุ่มลูกค้าเป็นเจ้าของธุรกิจค้าปลีกหรือร้านขายของชำเดิม รูปแบบการลงทุนแฟรนไชส์มี 2 ลักษณะ คือการซื้อระบบบริหารจัดการร้านค้าด้วยคอมพิวเตอร์ (POS) และการซื้อแฟรนไชส์ทั้งระบบ โดยทางแฟรนไชส์ซอร์ จะเข้าไปทำการตกแต่งร้านค้า วางระบบโปรแกรม สอนการใช้โปรแกรมโดยการปฏิบัติงานจริง จัดประชาสัมพันธ์ร้านค้า และ จัดงานเปิดร้านให้ การตั้งราคาแฟรนไชส์ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่งในกิจการค้าปลีกรายอื่นๆ เดิมทำธุรกิจค้าส่งให้กับร้านโชห่วยหลายภูมิภาคทั่วประเทศ การดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ในปัจจุบัน ยังคงเป็นแนวคิดรวบรวมแฟรนไชส์ซอร์ ให้เป็นเครือข่ายที่มีขนาดใหญ่ เพื่อจะได้มีอำนาจการต่อรองในการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค วัตถุประสงค์ในการขายแฟรนไชส์อีกส่วนหนึ่งคือต้องการให้ร้านโชห่วยสามารถแข่งขันกับกลุ่มค้า

ปลีกขายใหญ่ได้ โดยทางผู้ขายสิทธิรายนี้ จะทำการสนับสนุนเรื่องระบบการบริหารงานที่สามารถตรวจสอบได้ โดยไม่ต้องบริหารงานเอง

FC3: เป็นเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ ในกลุ่มการศึกษาดำเนินการด้านการสอนคณิตศาสตร์ เป็นธุรกิจที่เริ่มต้นจากการซื้อลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ ปัจจุบันทำการพัฒนาสินค้า ให้เป็น Brand ของตนเอง มีสาขาทั่วประเทศ 83 สาขา เน้นการพัฒนาสินค้า และการจัดรูปแบบร้านสาขาให้เป็นแบบเดียวกัน การเข้าร่วมธุรกิจแฟรนไชส์ผู้ประกอบการเป็นผู้ลงทุนด้านสถานที่และบุคลากร ทางแฟรนไชส์ซอร์สนับสนุนด้านหลักสูตรการสอน การอบรมครูผู้สอน อบรมเจ้าของกิจการ พนักงานประชาสัมพันธ์ และทำการประชาสัมพันธ์ในภาพรวม เจ้าของกิจการเข้ามาบริหารงาน ด้วยตนเองเมื่อประมาณ 4 ปีที่ผ่านมา การแข่งขันของธุรกิจแฟรนไชส์ในกลุ่มการศึกษาค่อนข้างสูง โดยเฉพาะสถาบันสอนคณิตศาสตร์ซึ่งมี แฟรนไชส์ซอร์รายใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติ ที่เข้ามา ดำเนินกิจการเองในประเทศไทย

FC4: เป็นเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ ในกลุ่มการศึกษา ดำเนินการด้านการสอนภาษา ต่างประเทศ เป็นธุรกิจแฟรนไชส์ที่ก่อตั้งในปี 2540 โดยเริ่มจากการเปิดสอนเองก่อน เมื่อได้รับการยอมรับจึงพัฒนาเข้าสู่ระบบแฟรนไชส์ การลงทุนแฟรนไชส์ผู้ประกอบการ ต้องลงทุนด้าน สถานที่และบุคลากรเอง แฟรนไชส์ซอร์สนับสนุนด้านหลักสูตร คู่มือการทำธุรกิจ เอกสาร แบบฟอร์ม สื่อการสอน และการอบรมเจ้าของ ครูผู้สอน พนักงานให้ เนื่องจากเจ้าของมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำหลักสูตรมากกว่าการทำตลาด ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด ประกอบกับเป็นธุรกิจในครอบครัว เงินทุนไม่สูงนัก ทำให้ธุรกิจไม่เติบโตจากเดิมมาก เท่าที่ควร

FC5: เป็นเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ ในกลุ่มการศึกษา ดำเนินการสอนด้านการคิดคำนวณ และความจำ เริ่มธุรกิจแฟรนไชส์จากการนำเข้าสู่หลักสูตรในปี 2539 จากต่างประเทศก่อน ปัจจุบันมีทีม R&D ของตนเองเพื่อพัฒนาหลักสูตรโดยตลอด มีทีมตรวจสอบควบคุมคุณภาพการสอนทำการตรวจสอบมาตรฐานทุกสาขาทั้งในประเทศจำนวน 131 สาขา และ ต่างประเทศอีก 12 ประเทศทั่วโลก ผู้ประกอบการลงทุนแฟรนไชส์ต้องมีความตั้งใจจริงในการทำธุรกิจแฟรนไชส์ ทางแฟรนไชส์ซอร์ เน้นให้การช่วยเหลือโดยการฝึกอบรมครูผู้สอนมากเป็นพิเศษ นอกจากนี้จะสนับสนุนแฟรนไชส์ซอร์เฉพาะการปฐมนิเทศผู้ประกอบการในระยะเริ่มต้นกิจการเท่านั้น การประชาสัมพันธ์ หรือ รูปแบบการตลาดในพื้นที่จะเป็นการแนะนำอย่างกว้างๆ มากกว่าการเข้าไปช่วยอย่างใกล้ชิด ระบบการตลาดในธุรกิจแฟรนไชส์ส่วนหนึ่ง เกิดจากการระดมความคิด

ประสบการณ์ และ ความสำเร็จ ของแฟรนไชส์ซี ความเข้มแข็งด้านการตลาดขององค์กรเกิดจากการสนับสนุนให้แฟรนไชส์ซีพัฒนาตนเองได้และการสนับสนุนจากรัฐบาล

FC6: เป็นผู้บริหารระดับสูงผู้ก่อตั้งธุรกิจแฟรนไชส์ต้นแบบขององค์กรซึ่งอยู่ใน กลุ่มการให้บริการ ดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 กิจการแฟรนไชส์ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เป็นธุรกิจที่เปิดเพื่อรองรับ ธุรกิจหลักของบริษัท ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในประเทศไทย มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คือการผลิตกระดาษ ปัจจุบันร้านแฟรนไชส์มีสาขา ประมาณ 700 สาขา ลดลงจากเดิมที่มีประมาณ 1000 สาขาในยุคเริ่มก่อตั้งธุรกิจแฟรนไชส์ เนื่องจากตอนก่อตั้งธุรกิจแฟรนไชส์ ตั้งเป้าหมายที่จะเปิดสาขาแบบปูพรม คือ ให้มี 1 สาขา 1 ตำบล แต่เมื่อดำเนินการมาสักระยะพบว่า ความต้องการการบริการจากธุรกิจนี้ ต้องอยู่ในที่ชุมชน ซึ่งบางตำบลมีประชากรน้อยเกินกว่า จะเปิดสาขาได้ ต่อมาได้เปิดร้านแฟรนไชส์ของบริษัทเอง เพื่อเป็นที่ทดสอบจุดแข็ง จุดอ่อน และทิศทางการตลาด และรวบรวมข้อมูลให้ลูกค้าแฟรนไชส์ซี ปัจจุบันจึงเปลี่ยนนโยบายการขยายสาขาแบบปูพรม เป็นการจำกัดสาขาที่มีผลประกอบการในระดับดี และ เน้นไปที่ การเปิดสาขาของบริษัทเอง

ผลจากข้อคำถาม

คำถามที่ 1: ให้เรียงลำดับปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) ของธุรกิจ ระหว่าง A. สินค้า/บริการ B. การบริหารจัดการ และ C. บุคลากร

คำตอบ: จากข้อคำถามนี้พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 4 ใน 6 ราย ให้ความสำคัญด้านสินค้าและบริการเป็นลำดับที่ 1 โดยเฉพาะ ภาพพจน์ของ และคุณภาพของสินค้า /บริการ มีความสำคัญมากที่สุด ทำเลที่ตั้งร้านค้า และ ความแตกต่างจากคู่แข่ง ในส่วนของราคานั้น ควรเป็นราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้ามากกว่าการกำหนดราคาให้ต่ำ

FC2 กล่าวว่า “...สินค้าของร้านสะดวกซื้อไม่แตกต่างกัน ร้านสะดวกซื้อรายใหญ่ใช้สาขาเป็นที่สำหรับขายสินค้าที่เป็นยี่ห้อของตัวเอง และเน้นที่การขายบริการชำระเงินมากกว่า...”

FC6 เห็นว่า การบริหารจัดการมีความสำคัญมากเป็นอันดับ 1 เนื่องจากสินค้า /บริการที่จำหน่ายนั้น ไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งมากนัก “...ของที่เรามีร้านอื่นก็มี แต่งร้านให้เหมือนกันก็ได้ ต่างกันที่ความมั่นใจของลูกค้าที่มีต่อเรามากกว่า ...สินค้าอย่างเดียวกัน ตั้งอยู่ที่ต่างกัน ก็ต้องกำหนดราคาให้ต่างกันด้วย ไม่มีประโยชน์ถ้าลดราคาแข่งกัน เพราะทุกคนต้องมีต้นทุนที่ตายตัว ในที่สุดแล้วก็ลดได้แค่จุดนั้น...”

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกรายให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า “บุคลากร” เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจน้อยที่สุดใน 3 ปัจจัยนี้ โดยเฉพาะ FC6 กล่าวว่า “...ถ้าหากระบบการบริหารจัดการดี จะเป็นใครทำก็ทำงานได้ผลเหมือนกัน...”

คำถามที่ 2: องค์การของท่านมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แฟรนไชส์ซี หรือไม่ ? ด้วยวิธีอะไร?

คำตอบ: FC1 FC2 FC3 FC4 และ FC5 มีการถ่ายทอด Know-how ให้แฟรนไชส์ซี หลายวิธี ในกลุ่มการศึกษา เน้นไปที่การอบรมพนักงานแฟรนไชส์ซี ให้สามารถถ่ายทอดความรู้ในหลักสูตรไปยังลูกค้าปลายทาง ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และอยู่ในมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน ความแตกต่างระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์ด้านการศึกษา 3 ราย พบว่า FC4 จะรับสมัครและฝึกอบรมพนักงานด้วยตนเอง และ ส่งพนักงานให้ไปทำงานกับแฟรนไชส์ซี “...เราต้องเตรียมครูไว้ให้แฟรนไชส์ซี รับสมัครเอง อบรมเอง แล้วส่งไปให้สาขา...”

ส่วน FC3 และ FC5 จะทำการจัดอบรมให้พนักงานที่แฟรนไชส์ซี จัดสรรมา โดย FC5 กล่าวว่า “...ถ้าในประเทศไทยเราจะเรียกคนของสาขามาเรียน ที่นี้ ต้องสอนให้เข้มมาก สอนแล้วก็ให้ลองสอนให้ดูจนกว่าจะเหมือนที่เราสอนให้ แต่ถ้าแฟรนไชส์ซีในต่างประเทศเราต้องไปสอนให้เค้าเป็น เน้นเรื่องนี้มาก แล้วต้องคอยไปดูด้วยว่าสอนได้เหมือนเดิม...”

สำหรับ FC1 ซึ่งทำธุรกิจในกลุ่มอาหารเครื่องดื่ม กล่าวว่า “...การถ่ายทอด Know-how ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสอนงานหน้างาน เพราะเป็นการทำเครื่องดื่ม และต้อง คอยติดตามประเมินผลพนักงานหน้าร้านที่เป็นพนักงานแฟรนไชส์ซีให้รักษามาตรฐานที่สอนให้ได้ด้วย...”

FC2 ซึ่งอยู่ในกลุ่มค้าปลีก กล่าวว่า “...วิธีฝึกอบรมให้กับแฟรนไชส์ซี เป็นไปแบบมิตรภาพมากกว่าเป็นระบบ การบริการช่วยเหลือแฟรนไชส์ซี จะทำให้ลูกค้าเกิดทัศนคติที่ดี และบอกต่อกัน ทำให้ลดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ได้มาก...”

สำหรับข้อคำถามนี้ พบความแตกต่าง จาก FC6 ซึ่งให้ข้อมูลว่า “...ทางบริษัทฯ ไม่ได้จัดอบรม หรือ ถ่ายทอดความรู้ในการดำเนินกิจการให้ เพราะแฟรนไชส์ซีทั้งหมดของเราทำ ธุรกิจด้านนี้มาก่อนแล้ว บริษัท จะสนับสนุนด้านการคิดวิเคราะห์ สร้างแผนการตลาดให้ โดย ให้เจ้าหน้าที่ออกเยี่ยมสาขาเพื่อ share ความรู้ด้านการตลาดของสาขาที่ประสบความสำเร็จ และ เก็บความต้องการของสาขา เข้ามารายงานบริษัททุกเดือน...”

คำถามที่ 3: ถ้าหากแบ่งปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ออกเป็น 3 หมวดหมู่ ได้แก่ การบริหารจัดการ กระบวนการถ่ายทอด และ บุคลากร ท่านให้ความสำคัญกับด้านใดมากที่สุด และน้อยที่สุด

คำตอบ: พบว่า FC1, FC3, FC4 และ FC5 คิดว่า บุคลากรผู้ถ่ายทอดความรู้มีส่วนสำคัญที่สุด ต้องเป็นผู้มีความชำนาญด้านนั้น เป็นพิเศษ พนักงานที่เป็นผู้ฝึกอบรมไม่ต้องมีจำนวนมากนัก เนื่องจากการสอนงานไม่ต้องทำบ่อยๆ

FC2 และ FC6 คิดว่าการบริหารจัดการสำคัญที่สุด FC6 ได้กล่าวอย่างมั่นใจว่า “...การบริหารจัดการ สำคัญที่สุด กระบวนการถ่ายทอดรองลงมา และ บุคลากรผู้ถ่ายทอดเป็นลำดับสุดท้าย ถึงแม้ว่าเราจะบอกว่าการพัฒนาบุคลากรต้องทำตลอดแต่ถ้าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ การบริหารจัดการสำคัญกว่า...”

ข้อสังเกตในข้อคำถามนี้ พบว่า กิจกรรมค้าปลีก และ กิจกรรมการให้บริการ ของ FC2 และ FC6 มีความแตกต่างจากกลุ่มแรกซึ่งเน้นไปที่ตัวสินค้า ส่วนในกลุ่มหลังเป็นการขายบริการ โดยเฉพาะ FC2 ซึ่งเน้นการบริการด้วยระบบโปรแกรม ความมาตรฐานและความสำคัญในการถ่ายทอด Know-how ไม่อยู่ที่ตัวบุคคล (Humanware) จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการมากที่สุด

คำถามที่ 4: องค์กรของท่านมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่? อะไรบ้าง?

คำตอบ: จาก FC1 ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มให้ข้อมูลว่า “...เป็นการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่ แบบพี่น้อง มากกว่าการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ฝ่ายแพรนไชส์ไม่รู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่าย HR ของบริษัท ไม่มีส่วนในการวางแผนพัฒนาพนักงาน แต่บริษัทสนับสนุนให้พนักงานเรียนต่อได้ซึ่งเป็นเรื่องดีมาก ทำให้เกิดความรู้สึที่ดีต่อบริษัท...”

FC2 คิดว่าการพัฒนาระบบสำคัญกว่า และมีประโยชน์คือสามารถนำมาเป็นสินค้า สร้างรายได้ให้กับบริษัทได้ เท่าที่เห็น คนมักไม่ค่อยซื้อสัตย์

FC3 จัดให้มีการอบรมแก่พนักงานเป็นประจำและมีงบประมาณในการอบรมประจำปีให้

FC4 และ FC5 คิดว่าการพัฒนาพนักงานไม่ใช่เรื่องจำเป็น พนักงานควรพัฒนา ตนเองได้ ซึ่งบริษัทให้การสนับสนุนในการค้นคว้าอยู่แล้ว และ FC4 คิดว่าควรรับคนเก่งเข้ามาทำงาน ดีกว่ามาฝึกคน โดยกล่าวว่า “...บางทีเรารับคนเข้ามา ก็เป็นคนดีนะ แต่ไม่ช่วยให้ธุรกิจดี ดีแต่ไม่เก่งก็ไม่ไหว บางคนเก่งทำยอดขายได้เยอะ จำเป็นมากกว่า บางทีฝึกไปพอเป็นงาน แล้วก็ลาออก...”

FC6 กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า “...การพัฒนาคนเป็นสิ่งสำคัญ ต้องอย่างต่อเนื่อง ถ้าคนที่มีอยู่เป็นคนเก่ง จะทำให้การทำงานดีขึ้น ในบริษัท มีการฝึกอบรม เป็นระบบ อบรม ให้พนักงานอยู่ตลอด และสนับสนุนให้ไปศึกษาเพิ่มเติมที่อื่นด้วย...”

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสำหรับประเด็นนี้ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทย ซึ่งแฟรนไชส์ชอร์ส่วนใหญ่รู้จักและได้ดำเนินการในองค์กร คือการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม การสอนงาน พบข้อสังเกตว่า การพัฒนาโดยการฝึกอบรม การศึกษาต่อ เป็นความต้องการของพนักงานไม่ใช่ความต้องการของเจ้าของกิจการ ซึ่งต้องการพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงานที่ต้องทำเท่านั้น

การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 6 ราย ด้วยคำถาม 4 ข้อ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ประเด็นคำถาม	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6
1. ลำดับของปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์						
1.1 สินค้าและบริการ	1	2	1	1	1	2
1.2 การบริหารจัดการ	2	1	2	2	2	1
1.3 บุคลากร	3	3	3	3	3	3
2. วิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยี						
2.1 การฝึกอบรมพนักงานแฟรนไชส์ซี	✓	✓	✓	✓	✓	-
2.2 การสอนงานพนักงาน	✓	-	-	-	-	-
3. ลำดับความสำคัญต่อปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยี						
3.1 การบริหารจัดการ	3	1	3	3	2	1
3.2 กระบวนการ	2	2	2	2	3	2
3.3 บุคลากร	1	3	1	1	1	3

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร						
4.1 การฝึกอบรม			✓			✓
4.2 การสอนงาน	✓					
4.3 ไม่จำเป็น		✓		✓	✓	

4.3 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทแฟรนไชส์ข้ามชาติ

การศึกษาในข้อนี้ เป็นการศึกษาออกกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ได้มีประโยชน์ต่องานวิจัย จึงได้สัมภาษณ์เพิ่มเติมอดีตผู้บริหารระดับสูง ด้านพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์จากต่างประเทศเข้ามาดำเนินการในประเทศไทย ทำการขยายสาขาเอง ไม่มีการขายแฟรนไชส์ให้ผู้ประกอบการอื่นๆ ในประเทศไทย จึงไม่ได้ปรากฏอยู่ในกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้

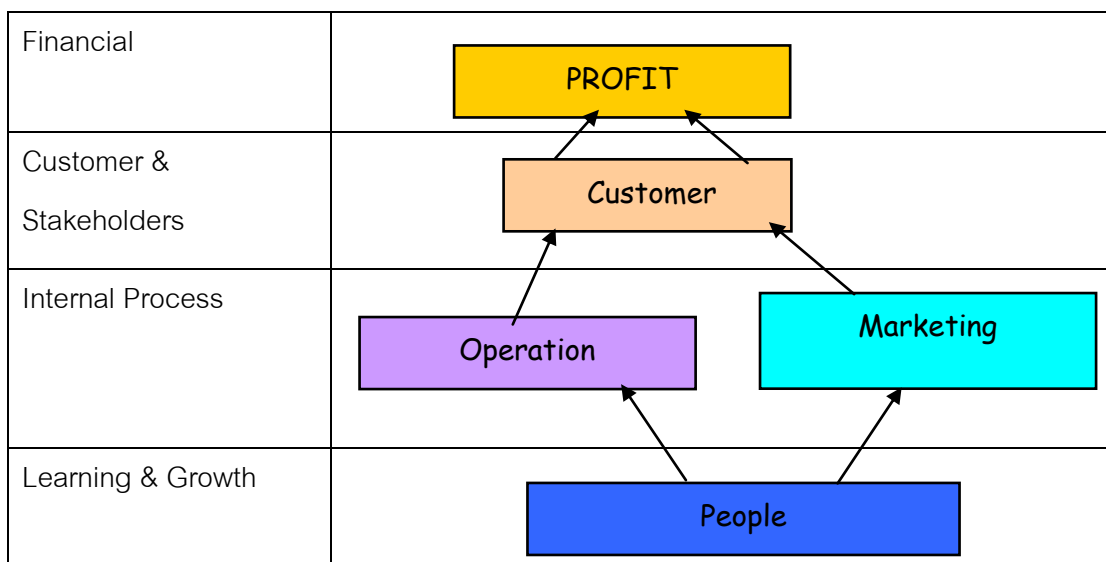
บริษัทนี้เริ่มต้นกิจการแฟรนไชส์ในสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1952 ปัจจุบันองค์กรมีสาขาทั่วประเทศไทยมากกว่า 300 สาขา และทั่วโลกมากกว่า 34,000 สาขา ใน 110 ประเทศทั่วโลก มีสินค้าของตนเอง 4 แบรินด์ แต่นำเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย 2 แบรินด์ บริษัทได้รับรางวัลนายจ้างอันดับหนึ่งของประเทศไทยและเป็นหนึ่งในยอดเยี่ยมแห่งเอเชียประจำปี 2548 จากผลการสำรวจของบริษัท แอสโซซิเอท ร่วมกับสถาบันสตินท์ และบางกอกโพสต์ สำรวจความคิดเห็นจากพนักงาน 70,000 คนในประเทศจีน มาเลเซีย ฮองกง สิงคโปร์ ไทย บริษัทประกาศตัวเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) บริษัทมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทุกขั้นตอน โดยแบ่งการจัดการออกเป็น 3 ด้านหลักอย่างชัดเจน คือ ด้านการดำเนินการ (Operation) ด้านการตลาด (Marketing) และ ด้านบุคลากร (People)

2) ลำดับความสำคัญของปัจจัยหลัก 3 ด้าน มีลำดับความสำคัญดังนี้ คือ ด้าน Operation สำคัญที่สุด ต่อมาคือด้านการตลาด ส่วนบุคลากรนั้นเป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่ในทุกปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญ

- 3) บริษัทมีสถาบันฝึกอบรมบุคลากรนานาชาติในระดับ University เรียกว่า มหาวิทยาลัยแฮมเบอร์เกอร์ ซึ่งทำการอบรมด้านการทำอาหารของบริษัทโดยตรง
- 4) บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กร ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
- 5) ค่านิยม 2 ใน 8 ของบริษัทเน้นหลักการถ่ายทอดเทคโนโลยี คือ Coaching and Support และ Teamwork
- 6) บริษัทส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถมีการฝึกอบรมทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และอบรมร่วมกันในระดับนานาชาติ
- 7) บริษัท มีทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจน รวมถึงมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจระยะยาวอีกด้วย
- 8) บริษัท มีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรองรับงานทั้ง 3 ด้านหลักอย่างเป็นระบบ คือฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเป็น Trainer ฝึกอบรมบุคลากรด้าน Operation และ ฝึกอบรมบุคลากรด้านการตลาด
- 9) หากเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรตามหลักการ Balance Scorecard จะเห็นเป็นแนวทางดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ความสำคัญขององค์ประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ตาม Balance Scorecard

- 10) สำหรับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย คิดว่าบริษัทแฟรนไชส์ในประเทศไทยคงมีปัจจัยสำคัญในการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ที่ไม่ต่างกัน เพียงแต่

ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนเนื่องจากยังขาดการคิดวิเคราะห์และการพัฒนาอย่างเป็นระบบเท่านั้น

4.4 ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจแฟรนไชส์

จากการสัมภาษณ์ คุณจักรวาล อินทรมงคล ที่ปรึกษา SMEs ฝ่ายประสานและบริการ SMEs ผู้เชี่ยวชาญด้านแฟรนไชส์ของสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2551 ได้ให้ข้อคิดเห็นซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นประเด็นหลักดังนี้

1) กลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยที่เติบโตต่อเนื่องและมีเสถียรภาพนั้นมีจำนวนไม่มากนัก คือ แฟรนไชส์ซอร์นั้นๆ อาจมีแฟรนไชส์ซีจำนวนมาก เช่น ซายส์บะหมี่เกี๊ยว แต่ในจำนวนแฟรนไชส์ซี ทั้ง 4000 กว่ารายนั้น อาจเป็นแฟรนไชส์ซีที่ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 5 ปี เพียง 1000 กว่ารายเท่านั้น และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ควรสอบถามแฟรนไชส์ซอร์เกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับ แฟรนไชส์ซีที่มีเสถียรภาพ 1000 กว่ารายนั้น

2) แฟรนไชส์ซีไทย จำนวนมากยกเลิกการทำธุรกิจเนื่องจากขายสินค้าได้ดี การขายสินค้าจำนวนมากที่มีราคาไม่สูง ทำให้ธุรกิจได้กำไรไม่มากนัก และผู้ประกอบการเหนื่อยจากการทำธุรกิจแบบนี้มาก จนไม่สามารถทำต่อไปได้

3) แฟรนไชส์ในประเทศไทยนั้น มีรูปแบบหลากหลาย บางแห่งอาจเป็นเพียง Licensing เช่น 7-Eleven ประเทศไทย ที่ดำเนินกิจการโดย บริษัท ซีพี จำกัด (มหาชน) นั้น เป็นการซื้อมาเฉพาะยี่ห้อ หรือ Licensing เท่านั้น ไม่ได้รับรูปแบบการบริหารจัดการมาจากบริษัทแม่แต่อย่างใด

4) แฟรนไชส์ในประเทศไทย ที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบสากล ภายใต้แบรนด์ของประเทศไทยเท่านั้น เช่น The Pizza ซึ่งเคยเป็นผู้รับสิทธิ์ในการดำเนินธุรกิจ Pizza Hut แต่ปัจจุบันไม่ได้รับสิทธิ์ในการใช้ชื่อในการดำเนินธุรกิจ แต่ยังคงใช้รูปแบบในการบริหารธุรกิจแบบสากลของ Pizza Hut อยู่

5) กฎหมายแฟรนไชส์ในประเทศไทย ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นกฎหมายสิทธิ เช่นเดียวกับกฎหมายลิขสิทธิ์ในการประพันธ์เพลง แต่งเพลง เท่านั้น ซึ่งทำให้เกิดข้อพิพาทระหว่างแฟรนไชส์ซอร์ และ แฟรนไชส์ซีมาก เนื่องจากการตกลงทำสัญญาระหว่างกันไม่ชัดเจน และ ไม่มีควบคุมกฎหมายด้านนี้อย่างจริงจัง

6) ปัจจัยความสำเร็จของการทำธุรกิจแฟรนไชส์ประกอบไปด้วยหลักก ารสำคัญ 3 ประการ คือ การบริหารจัดการในตัวสินค้า/บริการ การตลาด และ บุคลากร

จากการสัมภาษณ์ พบข้อสังเกตว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจแฟรนไชส์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรของแฟรนไชส์ซอร์ ไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการพัฒนาแฟรนไชส์ซี หรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์แต่ประการใด

4.5 สรุปผล

1) ปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์ประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนวรรณกรรม การศึกษารวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในบริษัทข้ามชาติ (ดูหัวข้อที่ 2.1.3 หัวข้อที่ 2.2.8 หัวข้อที่ 2.4 หัวข้อที่ 4.1 และ หัวข้อที่ 4.3) พบว่าปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

(1) **การบริหารจัดการ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors (KSF)) ของธุรกิจแฟรนไชส์นี้ ถูกจัดอยู่ในหมวดหมู่ของการบริหารจัดการ หลายปัจจัย เช่น เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจ ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจทั้งด้านการปฏิบัติ และ วิทยาการ การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ (พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง) และ วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ข้อมูลด้านการบริหารจัดการในส่วนนี้ บริษัทข้ามชาติเรียกว่าเป็น Operation

(2) **สินค้า/บริการ:** เป็นสิ่งแรกที่สร้างความสนใจให้แก่ผู้ซื้อ ทั้งลูกค้า และ แฟรนไชส์ซี ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ จุดเด่น ท่าเลที่ตั้ง และ ข้อแตกต่างในสินค้า/บริการ เมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาดเดียวกัน เป็นเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ รวมไปถึง มาตรฐานในสินค้า/บริการสำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ที่เน้นด้านผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานในการให้บริการของพนักงานสำหรับธุรกิจแฟรนไชส์ที่ขายการบริการ สินค้า/บริการ เป็นสิ่งที่จับต้องหรือสัมผัสได้ เป็นสิ่งที่ผู้ซื้อและผู้ขายสามารถกำหนดมาตรฐานคุณภาพได้ เช่น ความรวดเร็วในการบริการลูกค้า ความสะอาดของสถานที่ เป็นต้น สินค้า/บริการ เป็นปัจจัยที่ธุรกิจแฟรนไชส์ไทยให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

(3) **บุคลากร:** บุคลากรผู้ดำเนินการในส่วนต่างๆขององค์กรต้องมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในสินค้า/บริการ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน แพรนไฮส์ชอร์ต้องให้การสนับสนุนในการผลิตบุคลากรที่มีความรู้ ในสินค้า /บริการ ควบคุมมาตรฐานการส่งมอบสินค้า/บริการ ของพนักงานแพรนไฮส์ชี่ เพื่อลดข้อร้องเรียนด้านมาตรฐานสินค้า /บริการจากลูกค้า เพื่อประโยชน์ในการรักษาภาพลักษณ์ของสินค้า/บริการ ภายใต้เครื่องหมายการค้าเดียวกัน อันจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งของเครื่องหมายการค้าของแพรนไฮส์ชอร์ได้ในระยะยาว การให้การสนับสนุน ในการผลิตบุคลากรที่มีมาตรฐานเดียวกันนี้ ทำได้โดย

ก. แพรนไฮส์ชอร์สรรหาบุคลากรเอง ทำการฝึกอบรม และส่งไปปฏิบัติงานกับแพรนไฮส์ชี่

ข. แพรนไฮส์ชอร์จัดฝึกอบรม ให้แก่พนักงานซึ่งแพรนไฮส์ชี่เป็นผู้สรรหามา

ค. แพรนไฮส์ชอร์จัดฝึกอบรม ให้เจ้าของแพรนไฮส์ชี่ เพื่อไปสอนงานพนักงานที่ตนเองสรรหามา

จากผลการศึกษาเชิงสำรวจ การรวบรวมข้อมูล และการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจแพรนไฮส์ไทย และ ธุรกิจแพรนไฮส์ข้ามชาติ ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยหลักในความสำเร็จของธุรกิจแพรนไฮส์คือ ปัจจัยทั้ง 3 ตามที่ได้กล่าวข้างต้นนี้

อย่างไรก็ตาม พบว่าการให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้งสามนั้น ในมุมมองของธุรกิจ แพรนไฮส์ข้ามชาติ กับธุรกิจแพรนไฮส์ไทย มีลักษณะดังแสดงในตารางที่ 4.12 นี้

ตารางที่ 4.12 ความสำคัญขององค์ประกอบหลักในธุรกิจแพรนไฮส์

	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่3
องค์การแพรนไฮส์ข้ามชาติ	Operation	Marketing	People
ธุรกิจแพรนไฮส์ในไทย	สินค้า/บริการ	การบริหารจัดการ	บุคลากร

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นความแตกต่างในการให้ความสำคัญขององค์ประกอบหลักในธุรกิจแพรนไฮส์ไทยและ ธุรกิจแพรนไฮส์ข้ามชาติ โดยให้ความสำคัญของปัจจัยในลำดับที่ 1 และ 2 แตกต่างกันนั้น สาเหตุจาก ธุรกิจแพรนไฮส์ไทยส่วนใหญ่ยังเติบโตอยู่

ในระยะที่ 1 และ 2 เป็นช่วงที่ธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ (Big Firms) การให้ความสำคัญกับตราสินค้า ภาพลักษณ์สินค้า และการสร้างความแตกต่างของสินค้า เพื่อสร้างมูลค่าของตราสินค้าซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กรเป็นเรื่องสำคัญเป็นอันดับแรก แต่สำหรับกรณีธุรกิจ แฟรนไชส์ไทยซึ่งก้าวข้ามไปสู่การค้าขายในระดับนานาชาติ คือ FC5 ซึ่งให้ความสำคัญที่การดำเนินการมากกว่าการทำการตลาดและโฆษณาประชาสัมพันธ์

อีกนัยหนึ่งในการให้ลำดับความสำคัญที่แตกต่างกันนี้ คือ องค์กรแฟรนไชส์ข้ามชาติอยู่ในกลุ่มธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม ซึ่งธุรกิจหลักขององค์กร (core business) คือหัวใจของการผลิตสินค้า และการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ซึ่งก็คือ Operation (การบริหารจัดการในการศึกษา) นั่นเอง

ปัจจัยด้านบุคลากรนั้น ถึงแม้ว่าการแฟรนไชส์ข้ามชาติ จะให้ความสำคัญเป็นลำดับ 3 เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นก็ตาม แต่ก็ประกาศตัวเป็น **“องค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรบุคคล”** ซึ่งอาจเป็นเพราะตระหนักดีว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนปัจจัยสำคัญอื่นๆ ให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในที่สุด หรืออาจเป็นเพราะการทำธุรกิจข้ามชาตินั้น เรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนในท้องถิ่นนั้นๆ และความสัมพันธ์อันดีต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรก่อนนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ทศนคติในการทำการตลาดแบบปากต่อปาก จากผู้ให้สัมภาษณ์ รายที่ 2 ในข้อ 4.2 หากพิจารณาลึกลงไปว่าการบริการลูกค้าด้วยมิตรภาพอันดีเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ทางอ้อมนั้น การปฏิบัติตนต่อบุคลากรในองค์กรด้วยดี ก็เป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรได้เช่นกัน

2) ปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า/บริการ

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า /บริการเป็นปัจจัยสำคัญ และเป็นลักษณะเฉพาะในธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่ง แฟรนไชส์ซอร์ต้องถ่ายทอดความรู้ในสินค้า /บริการนั้น สู่แฟรนไชส์ซี ให้เข้าถึงความรู้นั้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อใช้ในการทำธุรกิจโดยไม่ต้องค้นคว้าคิดค้นขึ้นมาเอง โดยได้รับคำตอบแทนจากแฟรนไชส์ซีในรูปคำอธิบาย

ธุรกิจแฟรนไชส์ที่เน้นตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก เช่น ธุรกิจอาหารเครื่องดื่ม ธุรกิจการศึกษานิยมใช้การฝึกอบรมพนักงานของแฟรนไชส์ซี เพื่อให้มีความรู้ด้านสินค้า เกิดทักษะในการให้บริการ และรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์

ธุรกิจแฟรนไชส์ที่เน้นการให้บริการ เช่น ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจถ่ายเอกสาร ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก ซึ่งซื้อ-ขาย ระบบสารสนเทศ ระบบการให้บริการ ไม่มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างเป็นทางการ

ระบบ การให้บริการแฟรนไชส์ของธุรกิจเหล่านี้ เป็นการสนับสนุนโดยการจัดจำหน่ายสินค้าให้ในราคาถูก และช่วยเหลือในการทำการตลาดเท่านั้น

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพในด้านนี้ พบว่าฝ่าย HR ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทย ยังไม่มีส่วนร่วมในวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในฝ่ายแฟรนไชส์มีการใช้ HRD บ้างโดยไม่ทราบว่าเป็นกิจกรรม HRD เช่น การจัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) การถ่ายทอดความรู้ด้วยการเล่าเรื่อง (Story Telling) การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นต้น เนื่องจากธุรกิจแฟรนไชส์ไทย เป็นธุรกิจขนาดเล็กมีบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้อง หรือแบบครอบครัว ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น แบบไม่เป็นทางการ ประกอบกับไม่มีการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจากฝ่าย HR กิจกรรม HRD จึงแทรกซึมอยู่ในบรรยากาศทั่วไปเป็นส่วนใหญ่

ผลการศึกษา พบว่าความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบส่วนใหญ่เกิดจากพนักงานขององค์กรมากกว่า เจ้าของกิจการ เนื่องจากเจ้าของกิจการของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย ในกลุ่มตัวอย่าง เป็นกิจการขนาดเล็ก จึงคิดว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายไม่ใช่การลงทุนที่ยั่งยืน เนื่องจากบุคลากรที่มีความสามารถสูงมากมักไม่อยู่กับบริษัทในระยะยาว

บทที่ 5

อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการรวบรวมข้อมูลทั้งแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และ การศึกษาวิจัยจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการให้ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนการสัมภาษณ์ ผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจแฟรนไชส์ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ขายสิทธิแฟรนไชส์ ในประเทศไทย และ ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจแฟรนไชส์ข้ามชาตินั้น ปรากฏผลดังนี้

5.1 การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่ปรากฏ ได้พบสาระสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ตามกรอบการศึกษา โดยมุ่งสำรวจสถานการณ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

5.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทย

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ในธุรกิจแฟรนไชส์มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการพัฒนาศักยภาพของแฟรนไชส์ซีโดยแฟรนไชส์ซอร์

กระบวนการทำงานในธุรกิจหลักของธุรกิจแฟรนไชส์ การถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งในฐานะ Humanware เป็นส่วนประกอบหลักที่ใช้ในการซื้อขายทำให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจให้ธุรกิจ ที่เรียกว่าเป็น Core Business ในธุรกิจแฟรนไชส์ แสดงให้เห็นว่าแฟรนไชส์ซอร์ในธุรกิจแฟรนไชส์ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้พัฒนาบุคลากรของแฟรนไชส์ซี โดยการถ่ายทอดทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ในสินค้า / บริการให้แฟรนไชส์ซี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแฟรนไชส์ซีด้วยการถ่ายทอดเทคโนโลยีนี้ มีหลายวิธี เช่น การอบรม การสอนงาน การใช้คู่มือการปฏิบัติงาน และ จากผลการศึกษา ยังพบความแตกต่าง (Gap) ระหว่างความสำคัญ กับ การดำเนินการที่ทำได้จริงในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าแฟรนไชส์ซอร์ในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแฟรนไชส์ซี ยังจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถ ในด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนส่วนประกอบหลักของธุรกิจต่อไป

ส่วนที่ 2 เป็นการพัฒนามนุษย์และองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนนี้ เป็นสิ่งที่คนทั่วไปรู้จักและคิดว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลในกิจการขนาดกลางและ เป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในธุรกิจขนาดใหญ่ หากมองภาพรวมของธุรกิจ แพรนไฮส์ซึ่งประกอบด้วย แพรนไฮส์ซอร์และแพรนไฮส์ซี ผู้ที่มีหน้าที่หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ แพรนไฮส์ซอร์ซึ่งต้องทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ใน 2 มิติ คือ

- 1) แพรนไฮส์ซอร์ต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญเพียงพอที่จะถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีของสินค้า/บริการ ให้แก่พนักงานของแพรนไฮส์ซีได้
- 2) แพรนไฮส์ซอร์ต้อง พัฒนาพนักงานของแพรนไฮส์ ซี ให้ได้รับความรู้ ความชำนาญ ในสินค้า/บริการ จนกระทั่งปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของแพรนไฮส์ซอร์

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจแพรนไฮส์ข้ามชาติ พบ ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรข้ามชาติ คือรูปแบบของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเทคโนโลยีที่เหมาะสม การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเหล่านี้ แม้ไม่ได้เป็นสิ่งที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ให้ธุรกิจได้ และสำหรับธุรกิจแพรนไฮส์ไทยแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่มีความสำคัญรองจากความสำคัญด้านสินค้า/บริการ ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของธุรกิจแพรนไฮส์ไทยในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างธุรกิจแพรนไฮส์ให้มีจุดแข็ง เพิ่มศักยภาพ เพื่อวางแผนปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาในระยะยาว จนกระทั่งเติบโตเป็นองค์กรข้ามชาติได้นั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นสิ่งที่ธุรกิจแพรนไฮส์ไทย ที่ดำเนินกิจการจนสามารถพัฒนาความแข็งแกร่งให้กับสินค้าได้แล้ว ควรให้ความสนใจเพื่อพัฒนาธุรกิจให้เติบโต ดังเช่นตัวอย่างจากธุรกิจแพรนไฮส์ข้ามชาติ

5.1.2 ความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแพรนไฮส์ซอร์นำไปใช้เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้าหรือบริการในธุรกิจแพรนไฮส์แต่ละประเภท

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจแพรนไฮส์ไทยแบ่งออกเป็นหลายประเภท ความแตกต่างในการใช้การถ่ายทอดเทคโนโลยีในแต่ละแพรนไฮส์ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจแพรนไฮส์ของแพรนไฮส์ซอร์ โดยสามารถแบ่งธุรกิจแพรนไฮส์ไทยตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แพรนไฮส์ที่ขายสินค้า/บริการเป็นหลัก

ธุรกิจแพรนไฮส์ประเภทนี้จะมีสินค้า/บริการ เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างธุรกิจแพรนไฮส์ สินค้า/บริการในแพรนไฮส์ประเภทนี้ มีความโดดเด่น มีข้อแตกต่าง กับคู่แข่งอย่างชัดเจน ใช้สินค้า/บริการเป็นจุดขาย สร้างความสนใจให้แก่ลูกค้าและผู้ที่ต้องการซื้อสิทธิ์ เช่น ธุรกิจแพรนไฮส์ด้านการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ธุรกิจแพรนไฮส์อาหารเครื่องดื่มซึ่งเน้นที่ตัวสินค้าหรือภาพลักษณ์ของร้านค้าเป็นหลัก ผลจากการศึกษา พบว่า แพรนไฮส์ชอร์ในกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม การสอนงานพนักงาน การติดตามประเมินผล แพรนไฮส์ซี เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี และรักษามาตรฐานสินค้า/บริการ ของตนเอง

จากข้อมูลของผู้บริหารของบริษัทแพรนไฮส์ข้ามชาติ ซึ่งทำธุรกิจแพรนไฮส์ที่เน้นสินค้า/บริการ เป็นหลัก พบความสอดคล้องของวิธีการพัฒนาแพรนไฮส์ชอร์ โดยการถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้วยวิธีการฝึกอบรม การสอนงานพนักงาน และการติดตามประเมินผล เช่นเดียวกัน ดังนั้น การพัฒนาแพรนไฮส์ซีโดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า /บริการที่เหมาะสม ของแพรนไฮส์ที่สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการขายสินค้า/บริการเป็นหลัก คือ การฝึกอบรมพนักงานของแพรนไฮส์ซี การสอนงานพนักงาน และการติดตามประเมินผลแพรนไฮส์ซี

2) แพรนไฮส์ที่ขายสิทธิ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเครือข่าย

ธุรกิจแพรนไฮส์ในกลุ่มนี้ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งร้านแพรนไฮส์เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักของตนเอง และต้องการจำนวนแพรนไฮส์ซีเพื่อเพิ่มจำนวนเครือข่าย ซึ่งทำให้มีอำนาจในการต่อรองด้านราคากับผู้ผลิตที่ขายสินค้าให้ หรือ ลดต้นทุนสินค้านั่นเอง ธุรกิจแพรนไฮส์ในกลุ่มนี้ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก แบบร้านสะดวกซื้อ ธุรกิจการให้บริการ เช่น บริการไปรษณีย์ บริการถ่ายเอกสาร เป็นต้น แพรนไฮส์ชอร์ในกลุ่มนี้ มีระบบการคัดเลือก แพรนไฮส์ซีโดยรับสมัครจากผู้ทำธุรกิจอยู่แล้วเพื่อลดภาระในการฝึกอบรม โดยแพรนไฮส์ชอร์ให้การสนับสนุนด้านการจัดส่งสินค้าราคาต่ำให้ สนับสนุนด้านระบบสารสนเทศ และการทำการตลาดภาพรวม ธุรกิจแพรนไฮส์กลุ่มนี้ใช้การถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยการใช้คู่มือปฏิบัติงาน คู่มือรายละเอียดสินค้า และการฝึกอบรมเจ้าของแพรนไฮส์ซี เท่านั้น

การพัฒนาแพรนไฮส์ซีโดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า /บริการที่เหมาะสม สำหรับแพรนไฮส์ซีกลุ่มนี้ มีความแตกต่างตามระยะการเติบโตของธุรกิจแพรนไฮส์นั้น โดยแพรนไฮส์ในประเภทนี้ ที่มีระยะการเติบโตอยู่ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจ การให้คู่มือการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมเจ้าของแพรนไฮส์ซี เพียงพอสำหรับการพัฒนาแพรนไฮส์ซี แต่ถ้าแพรนไฮส์ในประเภทนี้เติบโตขึ้นเป็นองค์กรแพรนไฮส์ เช่น ร้าน 7-Eleven การฝึกอบรมพนักงานแพรนไฮส์ซี การสอนงาน

หน้างาน การติดตามประเมินผล คือการพัฒนาแฟรนไชส์ซี ที่เหมาะสมกับธุรกิจแฟรนไชส์ประเภทนี้เช่นกัน

ตารางที่ 5.1 การพัฒนาแฟรนไชส์ซีที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจแฟรนไชส์

ประเภทธุรกิจแฟรนไชส์แยกตาม วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งธุรกิจ	การฝึกอบรม พนักงานแฟรนไชส์ซี	การสอน งานหน้า งาน	การติดตาม ประเมินผล	การใช้คู่มือ ปฏิบัติงาน	การฝึกอบรม เจ้าของแฟรนไชส์ซี
แฟรนไชส์ที่ขายสินค้า/บริการเป็นหลัก	✓	✓	✓		
แฟรนไชส์ที่ขายสิทธิ์เพื่อสร้างความ เข้มแข็งทางเครือข่าย- ระยะเริ่มต้น				✓	✓
แฟรนไชส์ที่ขายสิทธิ์เพื่อสร้างความ เข้มแข็งทางเครือข่าย- องค์กรแฟรนไชส์	✓	✓	✓		

5.2 ข้อค้นพบอื่นๆ

5.2.1 ข้อดีของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย

1) ธุรกิจแฟรนไชส์ไทยที่มีศักยภาพ มีความตั้งใจในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตสู่การเป็นองค์กรแฟรนไชส์ และสร้างความเติบโตจนกระทั่งเป็นอุตสาหกรรมแฟรนไชส์ มีความชัดเจนมากขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจเหล่านี้ส่งสัญญาณในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งสังเกตเบื้องต้นได้จากเว็บไซต์ขององค์กรที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ และ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ประกอบการที่สนใจร่วมลงทุนซื้อแฟรนไชส์

2) ธุรกิจแฟรนไชส์ไทย มีศักยภาพเพียงพอที่ขายแฟรนไชส์ให้กับต่างประเทศ และได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ มีจำนวนเพิ่มขึ้น

3) วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย เป็นบรรยากาศแบบพี่น้อง ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์การร่วมกัน อย่างอบอุ่น

4) องค์กรของรัฐที่ให้การสนับสนุนการทำธุรกิจแฟรนไชส์ และการจัดตั้งสมาคม เพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจแฟรนไชส์มากขึ้น ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในการสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ

เป็นช่องทางเผยแพร่ข้อมูล และแหล่งข่าวสาร เกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์ ทำให้ผู้สนใจเข้าร่วมลงทุน ด้วยการซื้อแฟรนไชส์ ได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง และสามารถค้นหาธุรกิจที่เหมาะสมกับตนเองได้มากขึ้น

5.2.2 ปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ไทย

- 1) ทักษะคติของ แฟรนไชส์ซีในไทย ที่คิดว่าตนเองเป็นลูกค้าของแฟรนไชส์ซอร์ มากกว่าเป็นผู้ประกอบการแฟรนไชส์ ดังนั้นควรได้รับการบริการจากแฟรนไชส์ซอร์ในฐานะลูกค้า ไม่ใช่ในฐานะของผู้ประกอบการร่วมกัน
- 2) การฉ้อโกงระหว่างแฟรนไชส์ซีและแฟรนไชส์ซอร์ การฉ้อโกงเกิดขึ้นได้ทั้ง ฝ่ายแฟรนไชส์ซีเป็นผู้หลอกลวงให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์ลงทุนในธุรกิจโดยผู้ขายไม่มีความรู้ในสินค้า/บริการนั้นอย่างแท้จริง หรือทั้งฝ่ายแฟรนไชส์ซี ซึ่งเมื่อได้รับความรู้ในสินค้า/บริการนั้นแล้วอย่างชัดเจน ก็ทำการยกเลิกสัญญาสิทธิ แต่ไปประกอบธุรกิจในลักษณะเดียวกับแฟรนไชส์ซอร์ โดยหลบหลีกการฟ้องร้องด้วยการใช้ชื่อผู้อื่นมาประกอบธุรกิจแทนตนเอง
- 3) การสนับสนุนทางวิชาการหรืองานวิจัยด้านธุรกิจแฟรนไชส์มีจำนวนน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนการเติบโตของธุรกิจแฟรนไชส์ ทำให้ผู้ประกอบการที่เป็นแฟรนไชส์ซอร์ ต้องทำงานหนักเพื่อพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ ให้เข้าสู่การเป็นองค์กรแฟรนไชส์ ผู้ประกอบการหลายรายอาจต้องประสบความผิดพลาดล้มเหลวด้วยตนเองก่อนจะประสบความสำเร็จได้
- 4) หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ยังไม่มีการนำเสนอหรือการเผยแพร่ระบบการทำงานขององค์กร แฟรนไชส์ระดับนานาชาติ เพื่อสร้างเป็นต้นแบบในการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ไทยอย่างเป็นระบบ ให้มีศักยภาพและการเติบโตในทิศทางที่ควรเป็น
- 5) ผู้ประกอบการไทยที่เป็นแฟรนไชส์ซอร์มีความสามารถในการสร้างคุณค่าของสินค้าสูง แต่มีข้อจำกัดด้านการลงทุน ทำให้การพัฒนาธุรกิจเข้าสู่ระบบองค์กรแฟรนไชส์ ขาดความต่อเนื่อง หรืออาจต้องยกเลิกไป
- 6) แฟรนไชส์ซอร์ไทย มีทัศนคติในการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย ขององค์กรมากกว่าเป็นการลงทุนให้กับองค์กร

5.2.3 ข้อสังเกต

1) จากข้อค้นพบว่าองค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ประกอบไปด้วย การบริหารจัดการ (รวมถึง R&D และ Operation) การตลาด และ บุคลากร แม้จะมีความแตกต่างในการให้ลำดับความสำคัญในแต่ละช่วงของการเติบโตของธุรกิจ แฟรนไชส์อยู่บ้าง คือ ธุรกิจแฟรนไชส์ในระยะที่ 1-2 ควรสร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้ามากเป็นลำดับแรก ในขณะที่ธุรกิจแฟรนไชส์ที่เติบโตในระยะที่ 3 ไปแล้ว การให้ความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการ (รวมถึง R&D และ Operation) ควรคำนึงถึงเป็นลำดับแรกนั้น ข้อค้นพบนี้สามารถนำไปวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ของตนเองให้เหมาะสมต่อไป

2) ข้อจำกัดในด้านเงินทุน อาจทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์ต้องเลือกพัฒนาองค์ประกอบหลักด้านใดด้านหนึ่งก่อนเพื่อสร้างจุดแข็งให้กับองค์การ ส่วนองค์ประกอบหลักที่ยังไม่สามารถดำเนินการเองได้ในขณะเดียวกัน การใช้ Outsource ที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ได้

3) การสร้างเครือข่ายและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน จากการศึกษาธุรกิจแฟรนไชส์สัญชาติไทยขนาดเล็กบางองค์การมีทรัพยากรที่โดดเด่น ตัวอย่างเช่น ระบบสารสนเทศของธุรกิจค้าปลีก รายหนึ่งซึ่งใช้สำหรับควบคุมสินค้าจำหน่ายสินค้าส่งสินค้าของแต่ละสาขานั้น หากธุรกิจแฟรนไชส์อื่นที่กำลังพัฒนาระบบสารสนเทศอยู่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ จะเป็นการประหยัดต้นทุนขององค์การได้ และในส่วนของ การพัฒนาบุคลากร ควรมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจแฟรนไชส์ขนาดเล็กนี้ ให้มีความรู้ความสามารถ คิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ความสามารถ กลับไปพัฒนาองค์การให้เติบโตสู่การเป็นองค์กรแฟรนไชส์ได้ต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

ธุรกิจแฟรนไชส์เป็นอุตสาหกรรมที่ ขึ้นอยู่กับ ความรู้ ความคิด ความชำนาญ ซึ่งเป็นเทคโนโลยี (Know-how) ในสินค้า/บริการ ในตัวบุคคล เป็นหลักสำคัญในธุรกิจ สร้างมูลค่าทางการตลาดในปี 2551 ประมาณ 85,320 ล้านบาท (พีระพงษ์ กิติเวชโกศลวัฒน์ , 2551) ก่อให้เกิดผลกระทบในหลายด้าน ดังต่อไปนี้

1) **ด้านแฟรนไชส์ซอร์** ค่าตอบแทนจากการขาย Know-how ให้แฟรนไชส์ซี ไม่เพียงแต่นำไปใช้เพื่อพัฒนาสินค้า / บริการให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น หากแฟรนไชส์ซอร์มี

ระบบการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ค่าตอบแทนจากการขาย Know-how คือมูลค่าหลักสำหรับธุรกิจนี้

2) **ด้านแฟรนไชส์ซี** ผู้ประกอบการขนาดเล็กที่เริ่มลงทุนเอง ด้วยการซื้อ Know-how ที่มีมาตรฐานดีแล้ว ทำให้ลดค่าใช้จ่าย ความรับผิดชอบ และ ความเสี่ยงอันเกิดจากการพัฒนาสินค้า/บริการ อันเป็นปัจจัยสำคัญ 1 ใน 3 ปัจจัยของความสำเร็จในการทำธุรกิจได้

3) **มูลค่าทางเศรษฐกิจในระดับประเทศ** ในปัจจุบันเป็นยุคที่ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้อย่างสูง จนกระทั่งประเทศตะวันตกหลายประเทศประกาศส่งเสริมอุตสาหกรรมนี้ เป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาประเทศ (คุณากร วาณิชยวิรุฬห์ ผู้แปล, 2007) ผลตอบแทนจากการซื้อขาย Know-how ในธุรกิจแฟรนไชส์ไม่เพียงแต่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในประเทศเท่านั้น หากแต่ยังสามารถพัฒนาให้เป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญได้อีกด้วย

การศึกษาเชิงสำรวจเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์” เป็นการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน ทั้งในส่วนภาครัฐผู้ให้การสนับสนุนธุรกิจแฟรนไชส์ ภาคเอกชนผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจแฟรนไชส์มีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนประกอบหลักที่สำคัญในธุรกิจแฟรนไชส์ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะต่อผู้เกี่ยวข้องดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

ธุรกิจแฟรนไชส์ เป็นธุรกิจในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ หลายหน่วยงาน อาทิเช่น กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว) ฯลฯ

ที่ผ่านมาหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนด้านเงินลงทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความเข้มแข็งทางการตลาด อย่างเป็นรูปธรรมให้เป็นที่ประจักษ์ได้ ดังเช่น โครงการบ่มเพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ได้รับข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และตระหนักว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ ควรให้การสนับสนุนโดย

- 1) สนับสนุนด้านการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ไปพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ได้ถูกต้องตรงความต้องการของธุรกิจแฟรนไชส์แต่ละประเภท
- 2) สนับสนุนให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่ธุรกิจแฟรนไชส์ เพื่อนำความรู้ด้านนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ
- 3) ผลักดันให้ ในการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากแฟรนไชส์ซอร์สู่แฟรนไชส์ซี เป็น ข้อบังคับ กฎหมาย หรือ กฎระเบียบ เพื่อสร้างมาตรฐานและความแข็งแกร่งให้อุตสาหกรรมแฟรนไชส์

5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อธุรกิจแฟรนไชส์

ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี 2526 นับเป็นเวลากว่า 2 ทศวรรษ ของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย ถึงแม้การเติบโตเป็นไปอย่างช้าๆ แต่ปัจจุบันมีธุรกิจแฟรนไชส์ได้รวม มตัวกันก่อตั้งเป็นสมาคม และมีหน่วยงานเอกชนให้การสนับสนุน เป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งขึ้น

การเติบโตกว่า 2 ทศวรรษ ของธุรกิจแฟรนไชส์ไทย นับเป็นช่วงเวลาที่ดีพิสูจน์ให้เห็นความตั้งใจในการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้ประเทศ

การพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในช่วงเวลาต่อจากนี้ ควรคำนึงถึง วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการเติบโตอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ปัจจัยเหล่านี้แม้ไม่ใช่ปัจจัยแห่งความสำเร็จในปัจจุบันของธุรกิจแฟรนไชส์ แต่เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจ แฟรนไชส์ ล้มเหลว ได้ในอนาคต

ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะต่อธุรกิจแฟรนไชส์ให้เพิ่มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ โดยอาจใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สร้างความเข้มแข็งในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในระยะแรก ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานผู้ฝึกอบรมแฟรนไชส์ซีมีความสามารถในการถ่ายทอด Know-how อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างคู่มือการปฏิบัติงานได้ มีการคิดวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และตอบสนองได้อย่างถูกต้อง

ในระยะกลาง หรือระยะต่อไป ผู้วิจัยขอแนะนำให้ธุรกิจแฟรนไชส์เพิ่มศักยภาพให้องค์กร โดยใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มจุดแข็งด้านการบริหารจัดการ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจประกาศวิสัยทัศน์และทิศทางของธุรกิจต่อพนักงาน และ ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการเหล่านี้ช่วยเพิ่มความมั่นใจและความผูกพันต่อองค์กรให้พนักงานขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากรในองค์กรของท่านให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความรอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพให้องค์กรของท่าน นั้น ควรทำควบคู่ไปกับการเติบโตทางธุรกิจของท่านทุกระยะ

5.3.3 ข้อเสนอแนะต่อนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์

กระทั่งปัจจุบันนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นเพื่อตอบสนองขององค์กรขนาดใหญ่ อันเนื่องมาจากมุมมองของนักวิชาการ และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อการพัฒนานี้ว่า เป็นงานที่ต้องมีค่าใช้จ่ายมาก ต้องใช้เวลานาน และไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่จับต้องได้ในทันที

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์เป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ของธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าและรายได้ให้ธุรกิจได้

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ต่อนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เพิ่มความสนใจในการศึกษาในธุรกิจแฟรนไชส์ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อื่นๆ มากขึ้น ผลการศึกษาและข้อค้นพบของท่านสามารถเพิ่มศักยภาพให้ธุรกิจเหล่านี้ได้

5.3.4 ข้อเสนอแนะต่องานวิจัย

งานวิจัยเชิงสำรวจนี้เป็นเพียงปฐมบทของการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ เท่านั้น การพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยให้เป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างยั่งยืนสู่การเป็น “องค์กรแฟรนไชส์ ” ต่อไปนั้น จำเป็นต้องประกอบด้วยส่วนต่อในมุมมองของแฟรนไชส์ซี ทั้งการรับรู้เทคโนโลยีที่ได้รับการถ่ายทอด การนำเทคโนโลยีไปใช้ การประยุกต์เทคโนโลยีที่ได้รับ จนกระทั่งการสร้างนวัตกรรมของเทคโนโลยี ซึ่งอาจเกิดขึ้นในมิติของแฟรนไชส์ซีเอง หรือในมิติของแฟรนไชส์ซอร์ ซึ่งพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีจากผลสะท้อนที่แฟรนไชส์ซีส่งต่อให้

สำหรับผู้สนใจการวิจัยด้าน HRD ในธุรกิจแฟรนไชส์ในขั้นต่อไปนั้น การศึกษาด้านปัญหา/อุปสรรค ในการนำ HRD ไปใช้ของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย เป็นการเชื่อมต่อที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของการวิจัยด้านนี้

ความเห็นที่สอดคล้องในแนวทางเดียวกันของธุรกิจแฟรนไชส์ต้นแบบว่า HRD เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์ ควรถือเป็นเรื่องที่ต้องตระหนักอย่างสำคัญ ในการนำ HRD ไปใช้ในธุรกิจแฟรนไชส์ ของผู้เกี่ยวข้องทั้งธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้งภาครัฐ / ผู้ให้การสนับสนุน

ตลอดจนผู้กำหนดนโยบาย/ ผู้บริหารในธุรกิจแฟรนไชส์เอง เพื่อพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศ
ไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยในวิทยานิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อ ผู้ที่สนใจจะเข้า
ร่วมธุรกิจแฟรนไชส์ ผู้ที่อยู่ในธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้งที่เป็น HR หรือในส่วนอื่นๆ ขององค์กร ให้เห็นภาพ
ร่างในการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ไม่มากนักน้อย

บรรณานุกรม

- กัตัญญ หิรัญญสมบุญ. 2545. **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2551. **เลือกแฟรนไชส์อย่างไร**. ค้นวันที่ 18 พฤศจิกายน 2551 จาก <http://www.thaifranchisecenter.com/document/show.php?etID=24&typeID=100>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ. 2551. **การศึกษาโครงสร้างธุรกิจ และการบริหารจัดการธุรกิจแฟรนไชส์**. ค้นวันที่ 18 พ.ย. 2551 จาก [http://www.dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents/research/development/Paper\(latestร้อยละ20edition\).doc](http://www.dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents/research/development/Paper(latestร้อยละ20edition).doc)
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2544. **SMEs สร้างไทยมั่นคง**. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม.
- คุณากร วาณิชวิรุฬห์, ผู้แปล. 2552. **เศรษฐกิจสร้างสรรค์: เข้ามั่งคั่งจากความคิดกัน อย่างไร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- คุป, เออรวิน เจ. 2539. **แฟรนไชส์ ไบเบิล**. กรุงเทพมหานคร: คู่แข่งบู๊คส์
- เคนเนดี้ คารอล. 2547. **รวมความคิด 45 Guru**. แปลจาก 45 Guru โดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- จักรพงษ์ ลิ้มปนุสสรณ์, ผู้แปล. 2544. **การถ่ายทอดเทคโนโลยี: แนวคิดพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์.
- จิระประภา อัครบวร. 2549. **สร้างคน สร้างผลงาน**. กรุงเทพมหานคร: เติ้า(2000).
- ชาย โพธิ์สิตา. 2549. **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ พริ้นติ้ง.
- ไชติรัส ชวนิตย์, ก่อเกียรติ พาณิชกุล และปริญญา ลักษิตานนท์. 2538. **ธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี. อินเตอร์ พริ้นท์.
- ธานี ปิติสุข, ผู้แปล. 2543. **แฟรนไชส์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์.

บมจ. ธนาคารกสิกรไทย. 2550. **The Key ไชยกุลยุทธ์ จุดประกายความคิด ธุรกิจเอสเอ็มอี.**

กรุงเทพมหานคร: เลิฟ แอนด์ เลิฟ.

บุญทัน ดอกไธสง. 2528. **การบริหารเชิงพุทธ (กระบวนการทางพฤติกรรม).**

กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

ผู้จัดการรายสัปดาห์. 2550 (2 เมษายน). **วิกฤตแฟรนไชส์จួយจังหวะเห่อลวงผู้ซื้อหลักดัน**

กม. ยังถูกผีลูกคน. คำนวณที่ 10 กันยายน 2551 จาก

<http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=58261>

พรรคไทยรักไทย. 2542. **ความหมายของ SME. คำนวณที่ 18 พฤศจิกายน 2551 จาก**

<http://www.thaisme.com/definition.htm>

พระพงษ์ กิตติเวชโกศาวัฒน์. 2546. **แฟรนไชส์ ยุทธการโคลนนิ่งธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ.**

อาร์.บีซีเนส เพรส.

พระพงษ์ กิตติเวชโกศาวัฒน์. 2550. **รู้เท่ารู้ทันแฟรนไชส์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ณศ พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์.**

พระพงษ์ กิตติเวชโกศาวัฒน์. 2551. **แฟรนไชส์คืออะไร. คำนวณที่ 18 พฤศจิกายน 2551 จาก**

<http://www.thaifranchisecenter.com/document/show.php?etID=21&typeID=100>

แฟรนไชส์ ไฟกัส. ม.ป.ป. **การสร้างระบบแฟรนไชส์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โปรลาายน์**

จำกัด.

แฟรนไชส์ ไฟกัส. 2548. **โอกาสธุรกิจและแฟรนไชส์ ฉบับที่ 52 ประจำเดือนสิงหาคม –**

กันยายน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โปรลาายน์ จำกัด.

แฟรนไชส์ ไฟกัส. 2550. **โอกาสธุรกิจและแฟรนไชส์ ฉบับที่ 60 ประจำเดือนธันวาคม –**

มกราคม. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โปรลาายน์ จำกัด

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สถาบันทรัพยากรมนุษย์. 2544. **บริษัทข้ามชาติกับการพัฒนา**

ทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วรรณนา วงษ์ฉัตร. 2546. **คู่มือเลือกซื้อแฟรนไชส์. กรุงเทพมหานคร: น้ำฝน.**

วิญญา ภัทรสุข. 2549. **การถ่ายทอดเทคโนโลยีในกิจการต่างชาติและกิจการท้องถิ่นใน**

ประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิกิพีเดีย. 2552. **โลกาภิวัตน์. คำนวณที่ 24 กันยายน 2552 จาก**

<http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%82%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%>

B8%B2%E0%B8%A0%E0%B8%B4%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B9%8C

วิพุธ อ่องสกุล. 2550. **การจัดการธุรกิจขนาดเล็ก**. กรุงเทพมหานคร: โอกรูป เพรส.

ไว จามรمان. 2544. **การสร้างและพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการขนาดย่อมและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจเอกชนไทย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สงวน ช้างฉัตร. 2542. **การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.

สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว และหน่วยงานราชการไทยในญี่ปุ่น. สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม. 2005. **SME ของญี่ปุ่น**. ค้นวันที่ 23 กันยายน 2552 จาก http://www.thaiceotokyo.jp/thai/index.php?Itemid=40&id=24&option=com_content&task=view

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2545. **ความต้องการของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: ด้านการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมบัติ กุสุมาวลี. 2537. **บทบาทของบรรษัทข้ามชาติกับการพัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของวิศวกรไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2549. **หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซีเมนต์ไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).

สมบุญ ศรีประชัย. 2528. **การถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศเข้าสู่ประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมาคมแฟรนไชส์นานาชาติ. ม.ป.ป. **Franchise & License Guide's 98-99**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ฝ่ายยุทธศาสตร์ SMEs มหภาค. 2549.

**รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2549 และ
แนวโน้มปี 2550.** ค้นวันที่ 18 พฤศจิกายน 2551 จาก

http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22.265

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สำนักวิจัยและพัฒนา. 2548. **รายงาน**

ภาวะธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise). กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยและพัฒนา

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

อำนาจ ธีระวนิช. 2549. **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Chiraprapha Tan Wattanapong. 2000. **The Relationship between Factors Impacted by
the Current Economic Crisis and Human Resource Development Roles and
Functions in Thailand.** Retrieved September 10, 2008 from

<http://library1.nida.ac.th/dai0/9980343.PDF>

Cooper, R. and Pamela, D. S. S. 2006. **Business Research Methods.** New York:
McGraw-Hill.

Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G., eds. 2005. **Organization
Development and Change.** Ohio: THOMSON.

The IFA Educational Foundation. 2008. **An Introduction to Franchising.** Retrieved
September 10, 2008 from <http://www.franchise.org>

Matlay, H. 2002. Training and HRD Strategies in Family and Non-Family Owned Small
Businesses: A Comparative Approach. **Education+ Training.** 44 (8-9):
357-369 from Emerald.

McLean, Gary N. 2006. **Organization Development: Principles, Processes,
Performance.** San Francisco: Berrett-Koehler.

Morgan, Gareth. 1943. **Images of Organization.** San Francisco: Berrett-Koehler.

Ministry of Economy. Trade and Industry in Japan. The Small and Medium Enterprises
Agency. 1998. **1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in
Japan.** Retrieved May 25, 2009 from

http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/1998/1998index.html

- Ministry of Economy. Trade and Industry in Japan. The Small and Medium Enterprises Agency. 2000. **Points of White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. 2000.** Retrieved September 23, 2009 from http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/2000/wp2000.html
- Stephen, Robbins P. and Coulter, Mary, eds. 2007. **Management.** New Jersey: Pearson Education.
- Swanson, Richard A. 2001. **Foundations of Human Resource Development.** San Francisco: Berrett-Koehler.
- ThaiFranchiseCenter. 2005. **Directory Franchise.** Retrieved September 10, 2008 from <http://www.thaifranchisecenter.com/directory/>
- Tracey, William R. 1984. **Human Resource Development Standards.** New York: Library of Congress.
- Van der Veen, R. 2006. Human Resource Development: Irreversible Trend or Temporary Fad?. **Human Resource Development Review.** 5: 3-7.
- Werner, Jon M. and DeSimone, Randy, eds. 2006. **Human Resource Development.** 4th ed. Ohio: THOMSON.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

Brand	ประเภทกิจการ	สัญชาติ	ปีที่เริ่ม ขาย FC	จำนวนสาขา	
				ในไทย	ต่างประเทศ
Black Canyon Coffee	อาหาร, เครื่องดื่ม	ไทย	2536	185	25
The Pizza Company	อาหาร, เครื่องดื่ม	USA	2544	350	ไม่ทราบ
Swensen's	อาหาร, เครื่องดื่ม	USA	20 ปี	200	ไม่ทราบ
เชสเตอร์ กริลล์ (เครือซี.พี.)	อาหาร, เครื่องดื่ม	ไทย	2537	140	ไม่ทราบ
Bud's Ice Cream	อาหาร, เครื่องดื่ม	USA	2534	13	-
94 C* คอฟฟี่	เครื่องดื่ม	ไทย	2544	43	-
ไถ่อย่างห้าดาว (เครือ ซี.พี.)	อาหาร	ไทย	2528	1,800	-
คาเฟ่ดีโอไร	เครื่องดื่ม	ไทย	2544	70	-
โคคาสุกี้	อาหาร, เครื่องดื่ม	ไทย	2531	8	33
ชายสี่ บะหมี่เกี๊ยว	อาหาร	ไทย	2537	4,000	-
API Net	Internet Café	ไทย	2546	50	-
ดับเบิ้ล เอ ก๊อปปี้ เซ็นเตอร์	ถ่ายเอกสาร	ไทย	2544	1,000	-
ร้านไทย ดีมาร์ท	ค้าปลีก	ไทย	2542	12	-
แฟมิลี่มาร์ท	ค้าปลีก	Japan	2538	500	6850
เซเว่นอีเลฟเว่น	ค้าปลีก	USA	2543	4,248	ไม่ทราบ
เซ็นเตอร์ไพรส์ คอนวีเนียน	ค้าปลีก	ไทย	2543	17	-
เฟรชมาร์ท	ค้าปลีก	ไทย	2543	511	-
108 ซุป (เครือสหพัฒน์พินุล)	ค้าปลีก	ไทย	2546	100	-
V.Shop	ค้าปลีก	ไทย	2539	792	-
ร้านนายอินทร์	หนังสือ	ไทย	2537	110	-
พรีม่าโกลด์ (เครือ แพรนด้า)	จิ๋วเวอร์รี่	ไทย	2536	43	-
ฟาสซิโน	ขายยา	ไทย	2534	75	-
อากิโกะ	ขนมขบเคี้ยว	ไทย	2542	23	-

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา (ต่อ)

Brand	ประเภทกิจการ	สัญชาติ	ปีที่เริ่ม	จำนวนสาขา	
			ขาย FC	ในไทย	ต่างประเทศ
วินเซ็นท์ เซ็นเตอร์ เซอร์วิส	บริการครบวงจร	ไทย	2545	165	-
Mail Boxes ETC.	งานไปรษณีย์	USA	2536	25	5000
108 โฟสต์	งานไปรษณีย์	ไทย	2545	24	
Dry-Clinique	ซักแห้ง	ไทย	2542	11	-
วงษ์พาณิชย์	ขายรีไซเคิล	ไทย	2517	260	
ชีทาญ่า	ให้เช่าวีดีโอ	Japan	2537	264	
วีดีโอฮี้	ให้เช่าวีดีโอ	Australia	2542	130	647
	ซื้อ-ขาย				
อีอาร์เอ (ERA)	อสังหาริมทรัพย์	USA	2536	40	
สมาร์ท อิงลิช	สอนภาษาอังกฤษ	ไทย	2543	90	-
Quality Kids	พัฒนาทักษะเด็ก	ไทย	10 ปี	10	-
Fun English	สอนภาษาอังกฤษ	ไทย	2540	16	
สมาร์ท เบรน	สอนคณิตศาสตร์	ไทย		131	13
One-2-One Center	สอนคณิตศาสตร์	Japan	10 ปี	50	
คุมอง	สอนคณิตศาสตร์	Japan	2541	371	28,000
OKLS	สอนภาษา	ไทย	2541	21	
โรงเรียนกวดวิชา เจีย	กวดวิชา	ไทย	20 ปี	18	
โรงเรียนสยามคอมพิวเตอร์และ	สอนคอมพิวเตอร์				
ภาษา	และภาษา	ไทย	2522	19	
ลอนดรี คิวิก (Laundry Quick)	ซัก อบ รีด	ไทย	2542	38	

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามแฟรนไชส์เซอร์

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามแฟรนไชส์เซอร์

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจแฟรนไชส์ อันหมายถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการ จาก แฟรนไชส์เซอร์สู่แฟรนไชส์ซี และการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจแฟรนไชส์ด้วยการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการดังกล่าว ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย และการนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับธุรกิจแฟรนไชส์อื่นๆ ได้ ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจแฟรนไชส์ ทั้ง แฟรนไชส์เซอร์ แฟรนไชส์ซี ผู้ที่สนใจจะเข้าสู่ธุรกิจแฟรนไชส์ ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศได้

คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต้องานวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและสมบูรณ์จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านอย่างรอบคอบให้ครบทุกข้อ

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน มีจำนวน 6 หน้า โดย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปในธุรกิจของท่าน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจของท่าน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า/ บริการของท่านโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ความคาดหวังที่ควรจะเป็นและความเป็นจริงในปัจจุบัน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่านกับพนักงานของท่านเอง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ความสำคัญที่ท่านให้ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นและความเป็นจริงในปัจจุบัน

หลังจากที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้แล้ว กรุณาพับแบบสอบถามและเย็บแม็กแล้วส่งไปรษณีย์กลับมาตามที่อยู่ของผู้วิจัยได้จำหน่ายและติดแสตมป์ไว้ให้เรียบร้อยแล้ว ภายในวันที่ 15 ธันวาคม 2551 นี้ ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่าน มา ณ โอกาสนี้

อนึ่ง หากท่านยินดีให้ข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลกรุณาติดต่อที่เบอร์โทรศัพท์ด้านล่างนี้ จักขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ฐานิษา สุขเกษม

ที่อยู่ 9/337 หมู่ 3 ถ.นาคนิวาส แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230 โทร. 085-818-2806

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ○ ที่หน้าคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และ กรุณากรอกรายละเอียดลงในช่องว่างที่กำหนดถ้าเลือกตัวเลือกข้อนั้นๆ

1. ประเภทธุรกิจในปัจจุบัน ☐
 - 1) อาหารและเครื่องดื่ม 2) ค้าปลีก 3) การศึกษา
 - 4) บริการ 5) อื่นๆ
2. กิจการนี้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทย ประมาณ ปี พ.ศ.
3. ธุรกิจแฟรนไชส์ของท่านมีต้นกำเนิด(ลิขสิทธิ์) จากประเทศใด ☐
 - 1) ไทย 2) สหรัฐอเมริกา 3) ญี่ปุ่น
 - 4) สิงคโปร์ 5) อื่นๆ
4. จำนวนสาขาแฟรนไชส์ ของท่านในปัจจุบัน สาขา
เป็นสาขาของบริษัทเองจำนวน เป็นสาขาของแฟรนไชส์ซี
5. พนักงานผู้ฝึกอบรมความรู้ความชำนาญในสินค้า/บริการ ของท่าน ในปัจจุบัน มีจำนวน ☐
 - 1) 1 - 3 คน 2) 4 - 6 คน 3) 7 - 10 คน
 - 4) 11 - 15 คน 5) มากกว่า 15 คน
6. การถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้า หรือ บริการของท่านให้แฟรนไชส์ซอร์ ในปัจจุบันใช้รูปแบบใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) ☐
 - 1) การปฐมนิเทศ 2) คู่มือการปฏิบัติงาน
 - 3) คู่มือรายละเอียดสินค้าหรือบริการ 4) การฝึกอบรมเจ้าของกิจการ
 - 5) การฝึกอบรมพนักงานของแฟรนไชส์ซี 6) การสอนงานหน้างาน
 - 7) การติดตามและประเมินผลงาน 8) อื่นๆ.....
7. ตำแหน่งของท่านในกิจการนี้ ☐
 - 1) เจ้าของกิจการ 2) ผู้บริหารระดับสูง 3) ผู้บริหารระดับกลาง
 - 4) ผู้ปฏิบัติงาน 5) อื่นๆ
8. ในกรณีที่ท่านไม่ใช่เจ้าของกิจการ ท่านทำงานด้านใดในกิจการนี้ ☐
 - 1) ด้านบริหารทั่วไป 2) ด้านการตลาด 3) ด้านแฟรนไชส์ซี
 - 4) ด้านการฝึกอบรม 5) ด้านอื่นๆ
9. จากข้อ 8. ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนั้นมาแล้วกี่ปี ☐
 - 1) 0 - 3 ปี 2) 4 - 6 ปี 3) 7 - 10 ปี
 - 4) 11 - 15 ปี 5) มากกว่า 15 ปี
10. ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับใด ☐
 - 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาโท
 - 4) ปริญญาเอก 5) อื่นๆ

11. การศึกษาของท่านเกี่ยวข้องกับสายงานที่ท่านทำอยู่ในระดับใด ☐
- 1) ไม่เกี่ยวข้องเลย 2) เกี่ยวข้องบ้างเล็กน้อย 3) เกี่ยวข้องมาก
- 4) ตรงกับสายงาน 5) ครอบคลุมสายงาน
12. ผู้ตอบแบบสอบถามอายุเท่าไร ☐
- 1) ต่ำกว่า 25 ปี 2) 26 - 30 ปี 3) 31 - 35 ปี
- 4) 36 - 40 ปี 5) มากกว่า 41 ปี
13. เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ☐
- 1) ผู้ชาย 2) ผู้หญิง

ตอนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ○ ที่คำตอบ ตามระดับความเห็นของท่านที่มีต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละด้าน หากมีความเห็นเพิ่มเติมกรุณากรอรายละเอียดในข้ออื่นๆ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ		ระดับความสำคัญ				
2.1 สินค้า / บริการ	ภาพพจน์ของตราสินค้า/ บริการ	1	2	3	4	5
	คุณภาพสินค้า/ บริการ	1	2	3	4	5
	ความแตกต่างจากคู่แข่ง ของสินค้า/ บริการ	1	2	3	4	5
	ราคาของสินค้า/ บริการ	1	2	3	4	5
	ทำเลที่ตั้งของร้านค้าแฟรนไชส์	1	2	3	4	5
	เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเติบโตของธุรกิจ	1	2	3	4	5
	ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านการปฏิบัติ (Practice) และ	1	2	3	4	5
2.2 การบริหารจัดการ	วิทยาการ (Know-how) ในสินค้า/บริการ					
	การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ	1	2	3	4	5
	การบริหารจัดการด้านการเงิน (มีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมจากแฟรนไชส์ซีพอเพียงสำหรับการปรับปรุง/พัฒนา สินค้า/บริการ, การจัดเก็บค่าการตลาด ฯลฯ)	1	2	3	4	5
	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเมื่อธุรกิจเติบโตมากขึ้น (พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง)	1	2	3	4	5
2.3 ด้านบุคลากร	วิสัยทัศน์ในการทำธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว (การวางแผนทางกลยุทธ์)	1	2	3	4	5
	การกำหนดคุณสมบัติและการคัดเลือกผู้ประกอบการแฟรนไชส์ซีที่เหมาะสมกับธุรกิจ	1	2	3	4	5
	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญให้กับแฟรนไชส์ซี	1	2	3	4	5
	ประสิทธิภาพของทีมงานและบุคลากร	1	2	3	4	5
	จำนวนบุคลากรด้านการฝึกอบรม/ เผยแพร่ความรู้มีพอเพียงกับการเติบโตของธุรกิจ	1	2	3	4	5

ตอนที่ 3 องค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในสินค้าหรือบริการของท่าน
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ○ ที่คำตอบ ตามระดับความเห็นของท่าน ในช่องแสดงความเห็นทั้ง
2 ด้าน ในด้าน A เป็นการวัดความคิดเห็นของท่านคิดต่อปัจจัยต่าง ๆ ว่า มีความสำคัญต่อ
ความสำเร็จขององค์กรในระดับใด

ในด้าน B เป็นการวัดระดับความสำเร็จของปัจจัยนั้น ๆ ในกิจการของท่าน
โดยใช้ค่าตัวเลขแทนระดับต่างๆ ดังนี้

1 คือ น้อยที่สุด

2 คือ น้อย

3 คือ ปานกลาง

4 คือ มาก

และ 5 คือ มากที่สุด

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญในระดับใด	องค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้า/บริการ	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ในระดับใด
1 2 3 4 5	3.1 การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.2 การคิดค้นพัฒนาสินค้า/บริการ	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.3 คู่มือแสดงรายละเอียดและมาตรฐานของสินค้า/บริการ	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.4 คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานของแฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.5 การจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าของแฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.6 การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานของแฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.7 การติดตามและประเมินผลงานในการรักษามาตรฐานในผลิตภัณฑ์ ของพนักงานร้านแฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.8 การเรียกอบรมซ้ำ ในกรณีแฟรนไชส์ซีไม่สามารถรักษามาตรฐานของสินค้า/ บริการได้	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.9 การให้ความรู้แก่แฟรนไชส์ซีเมื่อเกิดสินค้า/บริการใหม่	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.10 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยเอกสาร	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.11 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยการฝึกอบรม	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.12 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยการประชุม	1 2 3 4 5

A. ท่านคิดว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญในระดับใด	องค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของสินค้า/บริการ	B. ปัจจุบันกิจการของท่านดำเนินการได้ในระดับใด
1 2 3 4 5	3.13 การให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการใหม่โดยวิธีอื่นๆ	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.14 การสอนงานพนักงาน ให้แก่แฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.15 การคัดเลือกผู้ที่เข้ามาเป็นแฟรนไชส์ซีอย่างเหมาะสม (ความสามารถ, ทักษะคิดต่อการทำธุรกิจ)	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.16 ค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่เรียกเก็บเพียงพอต่อการให้การสนับสนุนแฟรนไชส์ซีในระยะแรกของการจัดตั้งธุรกิจ	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.17 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เรียกเก็บจากแฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.18 ระยะเวลาที่รวดเร็วที่สุดในการจัดการข้อร้องเรียนของแฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.19 การให้ความช่วยเหลือ/ การสนับสนุนแก่แฟรนไชส์ซีอย่างสม่ำเสมอ	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.20 จำนวนเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.21 ความชำนาญรอบรู้ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของบริษัท	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.22 สัดส่วนของทีมงานและบุคลากรด้านแฟรนไชส์ซีเหมาะสมกับการเติบโตของแฟรนไชส์ซี	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.23 การสื่อสารกับทีมงานในบริษัทฯ อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.24 การใช้เกณฑ์วัดและประเมินผลงานของพนักงานในบริษัท โดยให้น้ำหนักกับความรอบรู้ในผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.25 ภาพพจน์ของบริษัท/ ผู้บริหารของบริษัท	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	3.26 การร้องเรียนจากลูกค้าในมาตรฐานของสินค้า/บริการ ต่างสาขา	1 2 3 4 5

ความคิดเห็นอื่นๆ ของท่าน ที่มีต่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนธุรกิจแฟรนไชส์ ให้ประสบความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

สิ่งที่ต้องปรับปรุง กรุณาใส่เลขหัวข้อขององค์ประกอบหรือปัจจัยในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ที่ท่านคิดว่าเป็นปัจจัยที่ต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ธุรกิจของท่านประสบความสำเร็จ หรือหากเป็นปัจจัยอื่นที่ไม่อยู่ในหัวข้อด้านบนกรุณาเขียนเพิ่มเติม ลงด้านล่างนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 การใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่านกับพนักงานของท่านเอง
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ○ ที่คำตอบ ตามระดับความเห็นของท่าน ในช่องแสดงความเห็นทั้ง 2 ด้าน ในด้าน A เป็นการวัดความคิดเห็นของท่านคิดต่ปัจจัยต่างๆ ว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระดับใด

ในด้าน B เป็นการวัดระดับความสำเร็จของปัจจัยนั้นๆ ในกิจการของท่านในปัจจุบัน โดยใช้ค่าตัวเลขแทนระดับต่างๆ ดังนี้

1 คือ น้อยที่สุด

2 คือ น้อย

3 คือ ปานกลาง

4 คือ มาก

และ 5 คือ มากที่สุด

หากท่านไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านนั้นๆ กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง C

A. ท่านคิดว่า ปัจจัยนี้มี ความสำคัญใน ระดับใด	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่าน	B. ปัจจุบันกิจการ ของท่านดำเนินการ ได้ในระดับใด	C. ไม่ ทราบ/ ไม่มี ข้อมูล ด้านนี้
1 2 3 4 5	4.1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.2 การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการ ฝึกอบรม	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.3 การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.4 การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.6 การสอนงาน (Coaching)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.7 การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.8 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.9 การสนับสนุนให้พนักงานมีการศึกษาต่อ	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.10 การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานแก่ พนักงาน	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.11 แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.12 การวางแผนและการพัฒนาสายงาน อาชีพ (Career Development)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.13 การประกาศวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กรที่ชัดเจน (Vision and Goal)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.14 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุน เป้าหมายที่ตั้งไว้	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.15 การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.16 การจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้ผลการ ปฏิบัติงาน (Performance Indicators)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.17 การประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานแบบ 360 องศา (ประเมินโดย หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน, ลูกน้อง, ลูกค้า)	1 2 3 4 5	

A. ท่านคิดว่า ปัจจัยนี้มี ความสำคัญใน ระดับใด	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจของท่าน	B. ปัจจุบันกิจการ ของท่านดำเนินการ ได้ในระดับใด	C. ไม่ ทราบ/ ไม่มี ข้อมูล ด้านนี้
1 2 3 4 5	4.18 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Job Redesign)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.19 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.20 การพัฒนาการสร้างทีม (Team Building)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.21 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรด้วย ตนเอง (Self-Learning)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.22 การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรด้วย ศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.23 จัดให้มีการเรียนการสอนด้วยระบบ คอมพิวเตอร์ (Computer-aided)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.24 จัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice (COP))*	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.25 การถ่ายทอดความรู้ด้วยการเล่าเรื่อง (Story Telling)	1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5	4.26 อื่นๆ	1 2 3 4 5	

ความคิดเห็นอื่นๆ ของท่าน ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาธุรกิจของท่าน ให้ประสบ
ความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

* COP คือ การจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติเช่น ฝ่ายขาย ได้มาเรียนรู้ร่วมกันในงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตนเอง
อย่างสม่ำเสมอ ยกตัวอย่างเช่น การจัดให้มีการประชุมของพนักงานฝ่ายขายทุกสัปดาห์เพื่อรวบรวมปัญหาการ
ขายที่เกิดขึ้นและการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

**ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณา
อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้**

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นามสกุล

นางฐาณิศา สุขเกษม

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ.2536

ประสบการณ์ทางวิชาการ

เสนอผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการ
ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี พ.ศ. 2552
(National Conference on Human
Resources 2009)

ผู้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โครงการฝึกอบรม
การประเมินความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิด
จากมลพิษและการเรียกค่าเสียหายหรือค่า
สินไหมทดแทนจากแหล่งกำเนิดมลพิษ กรม
ควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ. 2552

ผู้ช่วยนักวิจัย โครงการจัดการความรู้และ
ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง กรมพัฒนาพลังงาน
ทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน
ปี พ.ศ. 2550

ผู้ช่วยนักวิจัย โครงการศึกษาเปรียบเทียบการ
ทำงานสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีไทย
และต่างประเทศ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ปี พ.ศ. 2549

ผู้ช่วยนักวิจัย โครงการจัดสรรเงินรางวัล
ข้าราชการปี พ.ศ. 2548 สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

รางวัลหรือทุนการศึกษา

ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญา
โท จากเงินงบประมาณแผ่นดิน ประจำปี พ.ศ.
2552