

ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ที่มีต่อความสำเร็จ  
ขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

Effect of Franchise Management Strategies on Organizational  
Success of Franchise Businesses in Thailand

วรพงษ์ ลาภสถาพร<sup>1</sup> อีรพรรณ อึ้งภากรณ์<sup>2</sup> และคมกริช วงศ์แข<sup>3</sup>

Worapong Lapsathaporn Teerapan Ungphakorn and Komkrit Wongkhae

Received : May 23, 2018

Revised : June 10, 2018

Accepted : May 10, 2019

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย จำนวน 115 ฉบับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านการกำหนดค่าสิทธิ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบในทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์มีความสัมพันธ์และผลกระทบในทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ในด้านการกำหนดค่าสิทธิ ควรมุ่งเน้นการเก็บค่าสิทธิโดยพิจารณาเรื่องต้นทุนและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน และประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to study the effects of franchise management strategies on organizational success of franchise businesses in Thailand. Data were collected from 115 franchise executives and questionnaires were used as a tool and statistic in analyzing. The Statistics used for analyzing the data were multiple correlation analysis, and multi-

<sup>1</sup>นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Email : woraponglapsathaporn@gmail.com

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Email : teerapan.u@acc.msu.ac.th

<sup>3</sup>อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Email : komkrit.w@mbs.msu.ac.th

ple regression analysis. Results revealed that: 1) configure permissions positively effect on organizational success in overall as well as in aspects of finance, customers, internal process and learning and development; 2) performance standards negatively effect on the organizational success in overall, as well as in aspects of finance, customers, internal process and learning and development; 3) franchise recruiting and right selection negative effect organizational success in overall, as well as the aspects of customers and internal process. Subsequently, franchise administrators should focus on franchise management strategies, especially on configure permission and charging fees. Charging fee should be based on costs and returns in order to be the same standard and to archive the organizational goal.

### Keywords :

Franchise Management; Organizational Success; Franchise Executives

### บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการทางธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ การเปิดเสรีการค้าโดยเฉพาะการรวมตัวครั้งสำคัญของกลุ่มประเทศสมาชิกภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economics Community : AEC) ทำให้ธุรกิจต่างๆ มองเห็นความสำคัญในการปรับตัวและพัฒนาความสามารถ ในขณะที่เดียวกันธุรกิจแฟรนไชส์ก็มีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น เห็นได้จากมูลค่าการตลาดมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์มองเห็นโอกาสในการเจริญเติบโตจึงหาวิธีการขยายธุรกิจของตนโดยมีวิธีการขยายหลากหลายรูปแบบ เช่น การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย การขยายร้าน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559 : เว็บไซต์) ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจแฟรนไชส์กำลังเป็นที่นิยม ธุรกิจแฟรนไชส์เป็นธุรกิจที่ให้สิทธิในการเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยการประกอบธุรกิจตามนโยบายที่เจ้าของสิทธิได้กำหนดไว้

ซึ่งเจ้าของสิทธิมีความเชี่ยวชาญ และมีมาตรฐานในการผลิตและการให้บริการที่ดี จะช่วยให้ผู้รับสิทธิสามารถประกอบธุรกิจได้ประสบความสำเร็จ และยังสามารถลดความเสี่ยงของการลงทุน แต่ในปัจจุบันจะมีปัญหาในเรื่องความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องของสิทธิ ทั้งเจ้าของสิทธิและผู้รับสิทธิที่พบว่าผู้รับสิทธิทำตัวเป็นผู้ลงทุน ที่เน้นทำธุรกิจแบบซื้อเพื่อการลงทุน ไม่มองถึงการสร้างธุรกิจของตนเอง บางครั้งยังใช้ระบบการบริหารแบบเก่าที่เน้นความเป็นระบบครอบครัว ส่งผลให้อัตราความล้มเหลวธุรกิจแฟรนไชส์ของไทยเพิ่มขึ้น (พีระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์, 2557 : 59) ซึ่งอัตราการขยายจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ โดยภาพรวมลดลง 33% ในปี 2559 อย่างไรก็ตามคาดว่าเมื่อถึงสิ้นปี ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศควรมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นไม่เกิน 4.3% จะมีผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น โดยคิดจากอัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อเนื่องและปัจจัยลบด้านการเมืองเศรษฐกิจประกอบการคาดการณ์ อัตราการขยายตัวของ ปี พ.ศ. 2551 แฟรนไชส์ในประเทศไทย มีการเพิ่มสาขามากขึ้น 69% และผู้ลงทุนในระบบประมาณ 10.6% เป็น

ทิศทางของการเติบโตที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์จะต้องมีการวางแผนการบริหารแฟรนไชส์อย่างมีระบบ เพื่อไม่ให้เกิดความล้มเหลวอย่างในอดีต ควรเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารธุรกิจแฟรนไชส์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งไว้

กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ (Franchise Management Strategies) เป็นกระบวนการบริหารจัดการ การดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดโครงสร้างของธุรกิจแฟรนไชส์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมให้ความสำคัญในการบริหารจัดการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมทันต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ประกอบด้วย ด้านการกำหนดค่าสิทธิ (Configure Permissions) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ (Franchise Recruiting & Selection) (พีระพงษ์ กิติเวช โภคาวุฒินัน, 2557 : 13-18) การบริหารธุรกิจแฟรนไชส์ยังช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรได้ประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งไว้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารธุรกิจแฟรนไชส์ที่ดีจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Successes) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารงานขององค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกรวัดผลด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน เพื่อนำข้อมูลมาตัดสินใจในการปรับปรุง วางแผน

และพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (พลุ เดชะรินทร์, 2551 : 38-46) ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรถือเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงจุดเด่น จุดด้อยขององค์กร เพื่อให้องค์กรนำไปปรับปรุง วางแผน และพัฒนาบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

ธุรกิจแฟรนไชส์ เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเนื่องจากธุรกิจแฟรนไชส์ เป็นธุรกิจที่มีการให้สิทธิในการประกอบธุรกิจภายใต้เครื่องหมายการค้า โดยมีการถ่ายทอดกระบวนการทำงานให้กับผู้รับสิทธิ โดยธุรกิจแฟรนไชส์ก็มีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นธุรกิจแฟรนไชส์บริการ และธุรกิจแฟรนไชส์การผลิต ธุรกิจแฟรนไชส์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จเกิดจากกลยุทธ์การบริหารจัดการหลายๆ ด้าน ดังนั้นการทำธุรกิจแฟรนไชส์ต้องมีการบริหารทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในด้านต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจแฟรนไชส์มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัย ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและการกำหนดทิศทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจแฟรนไชส์ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ

ธุรกิจประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกันในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารแฟรนไชส์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว และเพื่อเป็นข้อเสนอสู่สำหรับผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย และผู้ที่สนใจจะประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์กับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

### บททวนวรรณกรรม

#### กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ (Franchise Management)

กระบวนการบริหารจัดการการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดโครงสร้างของธุรกิจแฟรนไชส์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์เป็นการบริหารร้านค้าของสมาชิกในรูปแบบของบริษัทหรือตัวบุคคล การให้สิทธิและการวางนโยบายคัดสรรผู้รับสิทธิที่เหมาะสมต่อสภาพการจัดการธุรกิจให้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบ มีการพัฒนาวิธีการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาและเติบโตได้โดยระบบการบริหารที่ดี การบริหารที่ดีจะต้องมีการเริ่มต้นในแต่ละชั้นอย่างชัดเจน โดยองค์ประกอบของการบริหาร แฟรนไชส์ (พีระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์, 2557 : 13-18) ประกอบด้วย

ด้านการกำหนดค่าสิทธิ (Configure Permissions) หมายถึง กระบวนการกำหนดเกณฑ์ หรือวิธีการในการตั้งค่าธรรมเนียมต่างๆ ในการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ ค่าสิทธิแรกเข้าเป็นค่าสิทธิประเภทนี้เป็นค่าสิทธิที่ผู้รับสิทธิจ่ายให้แก่เจ้าของสิทธิเพื่อครอบคลุม ความรู้ ความลับทางการค้า เครื่องหมายการค้า ยังรวมถึงการอบรมบริการต่างๆ ที่ทางเจ้าของ

สิทธิจัดให้แก่ผู้รับสิทธิ โดยเฉพาะการช่วยเหลือในระยะแรกของการเปิดดำเนินการ จนกระทั่งเกิดรายได้ในการดำเนินงาน ค่ารายได้ดี เป็นรายได้ที่ผู้รับสิทธิได้จากการดำเนินธุรกิจที่ได้สิทธิ และจ่ายให้แก่เจ้าของสิทธิเพื่อการบริหาร การสนับสนุน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบก็เสมือนหนึ่งในค่าภาษีที่ทุกคนในฐานะพลเมืองของประเทศจะต้องจ่ายให้แก่รัฐบาล เพื่อนำไปพัฒนาประเทศ และค่าการตลาด เป็นค่าสิทธิที่เรียกเก็บจากฐานรายได้เช่นเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เพื่อการตลาด การโฆษณา อันส่งผลต่อชื่อเสียงแฟรนไชส์ และผลการตลาดของผู้รับสิทธิโดยรวมทั้งระบบ ค่าสิทธิที่เป็นรายได้เหล่านี้ถือเป็นกำไรในการดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ โดยมีแนวทางในการคำนวณ และเรียกเก็บที่แตกต่างกันตามปัจจัยของแต่ละแฟรนไชส์ ปัจจัยที่จะใช้ในการคิดคำนวณการเรียกเก็บค่าสิทธิ

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) หมายถึง กระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยองค์กรจะต้องจัดทำคู่มือเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ และคู่มือเสมือนเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจแฟรนไชส์ต้องออกแบบการทำงานทั้งระบบให้สามารถจัดการ ดำเนินงานด้วยความสะดวกและถูกต้อง และกิจการต้องมีระบบการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ เนื่องจากต้องมีการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญในการทำงาน การบริหารจัดการและต้องมีการควบคุมวิธีการทำงานแต่ละขั้นตอนให้ได้มาตรฐาน

ด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ (Franchise Recruiting & Selection) หมายถึง การเลือกผู้รับสิทธิมาทำธุรกิจร่วมกัน โดยการคัดเลือกผู้รับสิทธิต้องมีข้อกำหนด หรือคุณสมบัติของผู้ที่จะ

มาซื้อแฟรนไชส์ ได้แก่ การเงิน ประสบการณ์การประกอบธุรกิจ ความพร้อมในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของผู้รับสิทธิ การดำเนินการคัดเลือกผู้รับสิทธิเป็นกระบวนการหรือวิธีการคัดเลือกผู้รับสิทธิให้ตรงกับนโยบายของธุรกิจนั้นๆ

### ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success)

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำเร็จจะวัดได้ในรูปแบบตัวเงินและมีใช่ตัวเงิน และมีหลักการในการวัดความสำเร็จ (พสุ เดชะรินทร์, 2551 : 38-46) ประกอบด้วย

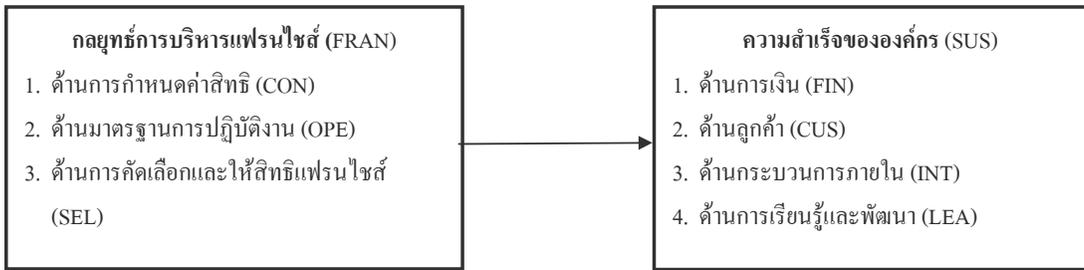
ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จที่มีต่อการดำเนินงานและนโยบายจากส่วนที่กระจายไปสู่ระดับต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยเน้นที่ผลกำไรจากการเจริญเติบโตขององค์กร และผลตอบแทนที่ส่งกลับไปให้ผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรที่แสวงหากำไร เพราะมุมมองทางด้านการเงินเป็นตัวบอกลงถึงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในทางปฏิบัติแล้วได้ผลดีต่อการดำเนินงาน ซึ่งการวัดผลทางการเงินวัดได้ง่ายและหลายรูปแบบที่เห็นเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน เช่น กำไรที่ได้จากผลการดำเนินงาน การเติบโตของยอดขายหรือรายได้ที่ได้จากผลตอบแทนของการลงทุน

ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้า

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นการปฏิบัติงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า มีความเป็นรูปธรรม สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้จริงในทุกๆ ระดับ เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรสอดคล้องต่อการแสวงหารายได้เป็นการวัดประสิทธิผลของขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ประกอบด้วย ประสบการณ์จากการรับประกันอัตราการรักษาลูกค้า การทำงานทันเวลา ระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด มุมมองนี้ต้องพิจารณาจากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุเป้าหมาย

### ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง ผลลัพธ์ของความสำเร็จในเรื่องของการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดในการบริหารจัดการ และการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามภาวะเศรษฐกิจ การพัฒนาตามนโยบายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้โดยองค์กรได้มีการปฏิบัติและมีการวัดผลควบคู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินงานตามแผน หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ได้ทันเวลาที่หากพบข้อบกพร่องภายในส่วนต่างๆ ระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งมุมมองนี้เป็นการวัดวัฒนธรรมภายในองค์กร การวิจัยและการพัฒนา ซึ่งจะเพิ่มคุณภาพในสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน ความพึงใจและทัศนคติของพนักงาน โดยการพัฒนากระบวนการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อัตราการเข้าออกของพนักงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากโดยเฉพาะมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร



รูปที่ 1 กรอบแนวคิด

**สมมติฐานการวิจัย**

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยและกรอบแนวคิด ดังรูปที่ 1 นำมากำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านการกำหนดค่าสิทธิ มีความสัมพันธ์เชิงบวก ความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก ความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ ในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 3 กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ มีความสัมพันธ์เชิงบวก ความสำเร็จขององค์กรของ ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

**วิธีการการวิจัย**

**กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง (Population Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย จำแนกตามแฟรนไชส์การผลิต 271 คน และแฟรนไชส์บริการ 242 คน รวมผู้บริหารธุรกิจ แฟรนไชส์ในประเทศไทย 513 คน (ไทยแฟรนไชส์ เซ็นเตอร์, 2560 : เว็บไซต์) ซึ่งใช้ระยะเวลาในการ

เก็บรวบรวมข้อมูล 45 วัน ตั้งแต่วันที่ 24 กรกฎาคม- 6 กันยายน 2560 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบ สอบถาม จำนวน 513 ชุด เป็นแบบสอบถาม ที่ถูกต้องและครบถ้วนทั้งหมดจำนวน 115 ชุด แบ่งออกเป็นผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์การผลิต 68 คน และผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์บริการ 47 คน คิดเป็น อัตราตอบกลับที่ตอบสมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 22.42 การส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราการตอบกลับ อย่างน้อย ร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้ Aaker Kumar และ Day (2001)

**การวัดคุณภาพลักษณะของตัวแปร**

กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้าน การกำหนดค่าสิทธิ จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุม การกำหนดเกณฑ์ในการตั้งค่าธรรมเนียมต่างๆ ในการประกอบธุรกิจแฟรนไชส์ โดยเจ้าของสิทธิ จะเรียกรับจากผู้รับสิทธิ 2) ด้านมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมการกำหนด กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาด ในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยองค์กรจะต้องมี สรางคู่มือเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ และ 3) ด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมการกำหนดการเลือกผู้รับสิทธิ

มาทำธุรกิจร่วมกัน โดยการคัดเลือกผู้รับสิทธิต้องมีข้อกำหนด คุณสมบัติของผู้ที่จะมาซื้อแฟรนไชส์ ได้แก่ การเงิน ประสบการณ์การประกอบธุรกิจ ความพร้อมในการทำงาน ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเงิน จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมการบริหารจัดการขององค์กรที่เกี่ยวข้องในด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มของรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มขึ้นของกำไร 2) ด้านลูกค้า จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมการองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเดิมของกิจการ 3) ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นการปฏิบัติงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้ Rating scale 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนน คือ 5 คะแนน = มากที่สุด, 4 คะแนน = มาก, 3 คะแนน = ปานกลาง, 2 คะแนน = น้อย, 1 คะแนน = น้อยที่สุด

### ค่าความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง

ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง โดยการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) ใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.739-0.862 และ ความสำเร็จขององค์กร ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.842-0.916 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978) ได้นำเสนอว่าการทดสอบค่าอำนาจจำแนกเกินกว่า 0.4 เป็นค่าที่ยอมรับได้ และหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.893-0.946 และ ความสำเร็จขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.896-0.937 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978) ได้นำเสนอว่าความน่าเชื่อถือตามวิธีของ Cronbach ซึ่งแนะนำว่าค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ไม่ควรต่ำกว่า 0.70 เครื่องมือมีคุณภาพสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณทดสอบของกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

**ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล**

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์กับความสำเร็จขององค์กรโดยรวมของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

ตัวแปร	SUS	CON	OPE	SEL	VIF
$\bar{X}$	3.999	3.980	4.581	4.281	
S.D.	0.425	0.480	0.427	0.564	
SUS	-	0.747*	0.631*	0.503*	
CON		-	0.771*	0.870*	7.141
OPE			-	0.497*	2.347
SEL				-	4.607

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF

ของตัวแปรอิสระ กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์มีค่า ตั้งแต่ 2.347-7.141 ซึ่งมาค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญ (Black 2006 : 585)

**ตารางที่ 2** การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวมของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์	ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม		t	p-value
	โดยรวม			
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	2.604	0.391	6.663*	<0.0001
ด้านการกำหนดค่าสิทธิ (CON)	1.075	0.172	6.249*	<0.0001
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (OPE)	-0.307	0.116	-2.646*	0.009
ด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ (SEL)	-0.344	0.118	-2.915*	0.004

F = 28.698 p = < 0.0001 Adj R<sup>2</sup> = 0. 426

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 1** กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ด้านการกำหนดค่าสิทธิ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

ผลการวิจัยดังตารางที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านการกำหนดค่าสิทธิ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม เนื่องจากธุรกิจแฟรนไชส์จะเน้นในเรื่อง

การกำหนดค่าสิทธิแรกเข้า โดยพิจารณาจากต้นทุน และผลตอบแทน เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเจ้าของสิทธิสามารถเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ด้วย เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริหารให้มีคุณภาพต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดุษฎี สิมาชจร (2553 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจุบันเจ้าของสิทธิมองการแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่เดิมในธุรกิจ แพรนไชส์การแฟสด จะเป็นการเน้นเรื่องระบบการบริหารงานที่ดีเป็นหลัก ส่วนผู้ซื้อสิทธิมีความพึงพอใจที่มีต่อเจ้าของสิทธิ ในด้านโครงสร้างของกิจการมากที่สุด และความพึงพอใจที่มีผลต่อระบบปฏิบัติการของเจ้าของสิทธิ ในด้านการเปิดร้าน รูปแบบการตกแต่งร้าน และการตรวจสอบ ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของธุรกิจได้แก่ 1) ขาดกฎหมายที่รองรับการดำเนินธุรกิจประเภทแฟรนไชส์โดยตรง 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารการจัดการระบบงาน 4) ปัญหาทางการเงิน 5) ปัญหาทางด้านการตลาด 6) ปัญหาภายในผู้ซื้อสิทธิ 7) ปัญหาระหว่างเจ้าของสิทธิและผู้ซื้อสิทธิ ในส่วนผู้ซื้อสิทธิพบปัญหาที่เกิดขึ้นขณะดำเนินธุรกิจในการตลาดมากที่สุดคือ มีคู่แข่งมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่ 1) การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการลงทุน 2) การได้รับการสนับสนุนด้านกฎหมายเฉพาะด้านแฟรนไชส์ 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) การประเมินความเป็นไปได้ในการลงทุนขยายสาขาเพิ่มขึ้น 5) ด้านการผลิตคุณภาพและมาตรฐานของกาแฟ 6) ด้านการตลาด 7) การตกแต่งสถานที่ที่เหมือนกันทุกสาขา ในส่วนผู้ซื้อสิทธิปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อสิทธิของผู้ซื้อสิทธิคือการอยากเป็นเจ้าของธุรกิจ ผู้ซื้อสิทธิมองด้านการของผู้บริโภค ได้แก่ 1) อายุกิจการ 2) สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด 3) มีการทำการตลาดได้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค

4) ระดับการแข่งขันในการตลาดไม่สูง 5) มีการจัดการระบบแฟรนไชส์ที่ดี 6) ผลตอบแทนบริษัทที่เสนอให้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตย์ ศรีชัย (2556 : บทคัดย่อ) พบว่า ค่าตอบแทนจากการให้ใช้สิทธิตามสัญญาแฟรนไชส์ ถือเป็นเงินได้ของเจ้าของสิทธิอยู่ในข่ายที่ต้องเสียภาษีได้ตามประมวลรัษฎากร การบริหารจัดการเก็บภาษีเงินได้ โดยเฉพาะในส่วนของความหมายของค่าสิทธิในสัญญาแฟรนไชส์นั้น ยังขาดความชัดเจน เพราะมีวัตถุประสงค์ในการเรียกเก็บที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ ในประเทศไทย และ**สมมติฐานที่ 3** กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

ผลการวิจัยดังตารางที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านการคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ มีความสัมพันธ์ทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม เนื่องจากธุรกิจแฟรนไชส์ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้รับสิทธิ มุ่งเน้นการพิจารณาให้สิทธิอย่างพิถีพิถัน หลักการที่ใช้ในการคัดเลือก จะช่วยลดปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน และให้สิทธิแฟรนไชส์ เพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันธุรกิจแฟรนไชส์ที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้รับสิทธิมุ่งเน้นการพิจารณาให้สิทธิอย่างพิถีพิถัน อาจส่งผลให้ผู้สนใจร่วมลงทุนลดน้อยลง ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์จึงควรใช้วิธีลัดคนในการพิจารณาผู้รับสิทธิ ควบคู่กับทัศนคติของผู้รับสิทธิ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจ้าหน้าที่

ชำนาญการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย บริหาร ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ธนาคราทหารไทย จำกัด (มหาชน) (2559 : บทคัดย่อ). พบว่า ปัจจัยหลักภายใต้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ องค์กร ความเสี่ยงจากการทุจริตเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ องค์กรมากที่สุดส่วนปัจจัยย่อยที่ส่งผลมากที่สุดภายใต้ การบริหารความเสี่ยงแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน คือ ปัจจัยดัชนีชี้วัด ความเสี่ยง เมื่อทราบว่าปัจจัยใดคือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร สัมฤทธิ์ผล สถาบันการเงินจะได้ทำการตรวจสอบ ปัจจัยด้านนั้น และทำการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ คัทลียา ณ รุณ (2557 : บทคัดย่อ) พบว่า 1) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ ในวิชาชีพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก กับคุณภาพการปฏิบัติงานทางการบัญชีโดยรวม ด้านคุณภาพผลงาน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านความชำนาญ 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการปฏิบัติงาน ทางการบัญชีโดยรวม ด้านคุณภาพผลงาน และ ด้านความรับผิดชอบและ 3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพ การปฏิบัติงานทางการบัญชีโดยรวม และด้าน ความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้ทำบัญชีควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการ ปฏิบัติงานของคนให้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ มีความเข้าใจและเคร่งครัดปฏิบัติตามกฎหมายและ ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบ เพื่อให้ การปฏิบัติงานทางการบัญชีบรรลุผลสำเร็จตรง ตามเป้าหมาย

## สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาผลกระทบ ของกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ที่มีต่อความสำเร็จ ขององค์กรของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย จากผลการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จ ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ ควรให้ความสำคัญด้านการกำหนดค่าสิทธิ เพื่อก่อให้เกิด ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ควรมุ่งเน้นการเก็บค่าสิทธิ โดยพิจารณาเรื่องต้นทุนและผลตอบแทน เช่น เก็บค่าสิทธิเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย หรือสร้าง ระบบควบคุมยอดขายเพื่อตรวจสอบและป้องกันการ ทุจริตต่างๆ ที่เกิดขึ้น กลยุทธ์การบริหาร แฟรนไชส์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจ แฟรนไชส์ในประเทศไทย มีความสัมพันธ์และ ผลกระทบในทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จ ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ควร ให้ความสำคัญด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้น การมุ่งเน้นการควบคุมและการติดตามวิธีการ ปฏิบัติงานที่มากจนเกินไป อาจส่งผลให้ผู้สนใจ ร่วมลงทุนมองเป็นเรื่องที่ซับซ้อน วุ่นวาย และยาก ต่อการปฏิบัติงาน และควรให้ความสำคัญด้านคัดเลือก และให้สิทธิแฟรนไชส์ลดลง เนื่องจากมุ่งเน้นการ พิจารณาการให้สิทธิอย่างพิถีพิถัน หลักการที่ใช้ใน การคัดเลือก อาจส่งผลให้ผู้สนใจร่วมลงทุนลดน้อยลง อาจส่งผลต่อการดำเนินงานในอนาคต

## ประโยชน์ของการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### ประโยชน์ของการวิจัย

1) ควรมีการศึกษาผลกระทบและ ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ด้านอื่น ที่จะเป็นตัวส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อจะ สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปเปรียบเทียบและ ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ควรมีการศึกษาและเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารแฟรนไชส์ในด้านอื่นๆ เช่น พันธมิตรทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหาร เป็นต้น

3) ควรมีการศึกษาผลกระทบหรือปัจจัยอื่นที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น กลยุทธ์การบริการ องค์กรสมัยใหม่ กลยุทธ์การรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์การควบคุมภายใน กลยุทธ์ด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์การบริหารและจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

4) ควรมีการเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย เช่น ธุรกิจโรงแรม อุตสาหกรรม บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ธุรกิจภาครัฐ และธุรกิจเอกชน ขนาดกลางและขนาดย่อม

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1) ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ ควรให้ความสำคัญด้านการกำหนดค่าสิทธิ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ กิจการควรมุ่งเน้นการเก็บค่าสิทธิ โดยพิจารณาเรื่องต้นทุนและผลตอบแทน การเก็บค่าการตลาดเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การกำหนดสิทธิแรกเข้าเพื่อให้เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน

2) ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ ควรให้ความสำคัญด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานลดลง เพื่อให้การดำเนินงานมีมาตรฐานคุณภาพในระดับเดียวกัน และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์จริง กิจการควรส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานแก่ผู้ได้รับสิทธิ ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงและพัฒนากิจการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และกิจการควรมีการควบคุมและติดตามวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ผู้บริหารธุรกิจแฟรนไชส์ ควรให้ความสำคัญด้านคัดเลือกและให้สิทธิแฟรนไชส์ลดลง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กิจการควรให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้รับสิทธิ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และควรมุ่งเน้นการพิจารณาให้สิทธิอย่างพิถีพิถัน เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจ และจะช่วยลดปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน และการให้สิทธิแฟรนไชส์ แต่ในขณะเดียวกันการให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้รับสิทธินั้น อาจทำให้เสียผู้รับสิทธิที่พร้อมจะพัฒนาความสามารถในการบริหารธุรกิจแฟรนไชส์ รวมถึงการพิจารณาการให้สิทธิอย่างพิถีพิถันมากเกินไป อาจทำให้ผู้ที่สนใจเข้ามารับสิทธิเปลี่ยนเป้าหมายไปรับสิทธิธุรกิจแฟรนไชส์ประเภทอื่นแทน

#### เอกสารอ้างอิง

- คัทลียา ณ รุณ. (2557). **ผลกระทบของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานทางการบัญชีของผู้ทำบัญชีในจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจ้าหน้าที่ชำนาญการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร ธนากร ทหารไทย จำกัด (มหาชน). (2559). **วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์**, 10 (13), 1.
- ดุษฐิ์ สีมาขจร. (2553). **กลยุทธ์ความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์กาแฟสดของไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ไทยแฟรนไชส์เซ็นเตอร์. (2560). **สถิติธุรกิจแฟรนไชส์ไทย**. ค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2560, จาก HYPERLINK "[http://www.thaifranchisecenter.com/stats/franchise\\_stats.php](http://www.thaifranchisecenter.com/stats/franchise_stats.php)" [http://www.thaifranchisecenter.com/stats/franchise\\_stats.php](http://www.thaifranchisecenter.com/stats/franchise_stats.php).

- พลุ เดชะรินทร์. (2551). **รู้จักในทางปฏิบัติ Balanced Scorecar**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พีระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์. (2557). **แฟรนไชส์ ยุทธการโคลนนิ่งธุรกิจ Franchise Cloning Business**. บริษัท แฟรนเน็กซ์ จำกัด.
- ศูนย์วิจัยกสิกรรมไทย. (2559). **อาหารไทยเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ...โอกาสธุรกิจที่เกี่ยวข้องในช่องทางออนไลน์** (กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 2785). ค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2559, จาก <https://www.kasikornresearch.com/TH/KEconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=3593>.
- อาทิตย์ ศรี. (2556). **ปัญหาการจัดเก็บภาษีเงินได้จากค่าสิทธิในสัญญาแฟรนไชส์**. วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Aaker, D. A., V. (2001). Kumar and G.S. Day. Marketing Research. New York : John Wiley & Son.
- Black, K. (2006). Business Statistics for Contemporary Decision Making. 4th ed. USA : John Wiley & Son.
- Nunnally, J. C. and I. H. (1978). Bernstein. Psychometric Theory. New York : McGraw – Hill.