

รูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

An Administrative Management Model of Thai Leather Exporting Industry

สุภา จิรวัดนานนท์¹
Supa Jirawatthananon

บทคัดย่อ

รูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าของกิจการ ผู้บริหารและผู้จัดการในองค์กรของสถานประกอบการการส่งออกเครื่องหนังไทย จำนวน 420 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เชิงอนุมาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ทรัพยากรองค์กรและการจัดการการผลิตมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย การตลาดส่งออกมีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย จากผลของค่าทางสถิติและการวิจัยได้พัฒนาขึ้นมาเป็น พีเอ็มอีซี โมเดล (PMEC Model) เพื่อเป็นรูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

คำสำคัญ: รูปแบบ การบริหารจัดการ การส่งออก เครื่องหนังไทย

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the factors toward the performance of administrative management of Thai leather exporting industry. Sampling groups are composed of 420 business owners, executives and managers in Thai leather exporting organizations. Data were collected by using a questionnaire, and analyzed using descriptive and inferential statistics and the structural equation model (SEM) in order to develop the management model of Thai leather exporting industry.

The findings reveal that the character of organizational administrations, organizational resources, product management, exporting marketing, and external environment are significantly directly and indirectly related to the administration management of Thai

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยสยาม

Doctor of Philosophy Program in Management (Ph.D.), Siam University, e-mail: aungjira@hotmail.com

leather exporting industry both directly and indirectly. As a result of the test statistics and research, a PMEC model is developed for the administration management of Thai leather exporting industry.

Keywords: Model, Management, Exporting, Thai Leather

ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

อุตสาหกรรมเครื่องหนังไทยเป็นอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปโดยผ่านกระบวนการฟอกหนังเป็นหนึ่งสำเร็จรูปแล้ว จึงนับว่าอุตสาหกรรมเครื่องหนังมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมากประเภทหนึ่ง เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าให้กับหนังสัตว์จากการนำหนังดิบ อันเป็นผลพลอยได้จากการปศุสัตว์มาผลิตเป็นหนังฟอกชนิดต่างๆ และยังก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่จ้างงานและสร้างรายได้ในอุตสาหกรรมเครื่องหนังได้อีกหลากหลายประเภท เช่น รองเท้าหนัง กระเป๋าหนัง เสื้อหนัง ถุงมือหนัง และอื่นๆ ทั้งนี้ โครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องหนังของไทยจัดเป็นตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) โดยผู้ผลิตเครื่องหนังสามารถแยกพิจารณาตามลักษณะผลิตภัณฑ์ (จรินทร์ เจริญศรีวิวัฒนกุล, 2539) และมีผลผลิตจำหน่ายในประเทศและการส่งออกเพื่อเป็นแหล่งรายได้และสามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาเป็นจำนวนมากในแต่ละปี

ในปัจจุบัน ค่าแรงงานของไทยได้ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็วอันก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วยและได้ส่งผลให้การส่งออกของประเทศไทยมีความลำบากมากขึ้น ประกอบกับการเกิดภาวะขาดแคลนวัตถุดิบเป็นผลจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมเครื่องหนัง ทำให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยไม่สามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของตลาดได้ ทำให้ตลาดบางส่วนถูกปรับเปลี่ยนไปให้ประเทศคู่แข่งรวมทั้งการย้ายฐานการผลิตไปในประเทศที่มีค่าแรงและต้นทุนต่ำ สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ผู้ผลิตในประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการผลิตและการตลาด เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเครื่องหนังไว้ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมเครื่องหนังไทยได้ประสบกับปัญหาอื่นๆ อีกนอกจากปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ ได้แก่ ปัญหาการบริหารจัดการ การผลิต การขาดแคลนแรงงาน การตลาด การเงิน เทคโนโลยี

สารสนเทศ การบริหารจากภาครัฐ นโยบายและมาตรการของประเทศคู่ค้า เป็นต้น

จากความสำคัญของอุตสาหกรรมเครื่องหนังไทยที่มีต่อระบบเศรษฐกิจไทยในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหนังสัตว์และก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่ก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการส่งออกสามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทยเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตพื้นที่ เป็นอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อม สถานที่ตั้งในประเทศไทย
2. ขอบเขตประชากร เป็นบริษัทส่งออกเครื่องหนังที่เป็นสมาชิกของกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์
3. ขอบเขตเนื้อหา สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้บริหารเพื่อการบริหารจัดการที่อยู่ในสถานประกอบการส่งออกเครื่องหนังไทย
4. ขอบเขตด้านเวลา ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มต้นดำเนินการวิจัยในเดือนสิงหาคม 2554 และเสร็จสิ้นสรุปผลการวิจัยในเดือนธันวาคม 2555

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- 1) แนวคิดหลักการจัดการของ Gulick และ Urwick

- 2) ทฤษฎีว่าด้วยการผลิตของ Alfred Marshall
- 3) Diamond Model ของ Porter
- 4) แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ของ Porter

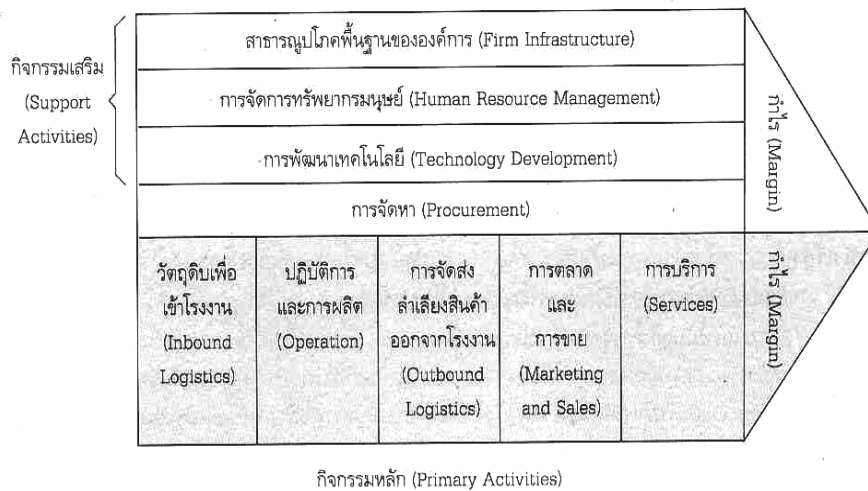
1) แนวคิดหลักการจัดการของ Gulick และ Urwick (1869) ซึ่งเป็นหน้าที่ในการดำเนินการของฝ่ายบริหารในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting) เรียกว่า หลัก POSDCoRB ส่วน Drucker (2002) เสนอเกี่ยวกับการบริหารจัดการยุคใหม่ด้วยการบริหารว่า เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับมนุษย์ในการนำความสามารถร่วมกันเพื่อผลิตผลงาน และ Frederick W. Taylor (1856-1915) ได้เสนอแนวคิดหลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์ว่า Time and Motion Study โดยใช้เวลาและเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นการควบคุมการทำงานให้ทันเวลา มีคุณภาพและรวดเร็วทำให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการภายในองค์กร นอกจากกระบวนการปฏิบัติงานและการรายงานหรือการสื่อสารของกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันรวมทั้งการมีงบประมาณเพียงพอในการดำเนินงานแล้ว ผู้นำ (Leader) ในองค์กรยังมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ องค์กรใดมีนักบริหารเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเชื่อได้ว่า มีความเจริญก้าวหน้าและสามารถทำให้วัตถุประสงค์ตลอดจนเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้นั้น องค์กรจะต้องมีระบบการบริหาร (Administrative System) หรือระบบการจัดการ (Management System) ที่มีประสิทธิภาพ และจะต้องเป็นกระบวนการ (Process) (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, 2550)

2) ทฤษฎีว่าด้วยการผลิต (Production Theory) ของ Alfred Marshall (1997) เป็นการศึกษาลักษณะของฟังก์ชันการผลิต (Production Function) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิตที่ใส่เข้าไปในกระบวนการผลิตกับการผลิตที่ได้รับออกมานั้นๆ ด้วยความสามารถของผู้ประกอบการที่เป็นผู้ผลิตของหน่วยธุรกิจในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยการผลิต ได้แก่ ที่ดิน แรงงานทุน วัตถุดิบและเทคโนโลยีต่างๆ ให้เป็นผลลัพธ์ในรูปแบบต่างๆ ตามที่ต้องการทั้งที่เป็นสินค้าและบริการ

3) Diamond Model ในการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมของอุตสาหกรรมเครื่องหนังของ Michael Porter (1998) ได้เสนอปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงความสำเร็จในการแข่งขัน 4 ปัจจัยด้วยกัน เรียกว่า ตัวแบบเพชร (Diamond Model) ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยซึ่งประกอบไปด้วยเงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) เงื่อนไขอุปสงค์หรือความต้องการ (Demand Conditions) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) และกลยุทธ์ทางธุรกิจและการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) รวมทั้ง 2 ปัจจัยเสริม คือ โอกาสทางธุรกิจและบทบาทของภาครัฐ

4) Porter (1990) เสนอแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการกิจกรรมหลักและสนับสนุนในการดำเนินงานขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ที่ติดกันอันส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การจำแนกวิธีการสร้างคุณค่าเพื่อลูกค้าโดยองค์กรได้มีกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อออกแบบ ผลิต ทำการตลาด นำเสนอและสนับสนุนสินค้าของตนตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าและจำแนกกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันออกเป็น 9 กิจกรรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก (Primary Activities) 5 กิจกรรมและกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) 4 กิจกรรม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ห่วงโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์
ที่มา: ยงยุทธ พุพงษ์ศิริพันธ์, 2554.

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้ลูกค้าเริ่มจากการนำวัตถุดิบเข้าธุรกิจ (Inbound Logistics) และแปรรูปสิ่งเหล่านั้นให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป (Operation) การลำเลียงสินค้าสำเร็จรูปออกมา (Outbound Logistics) ส่งการตลาด (Marketing and Sales) และให้บริการ (Service)

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วยการจัดซื้อจัดหา (Procurement) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ซึ่งครอบคลุมเรื่องการจัดการทั่วไป การวางแผน การเงินบัญชี กฎหมาย และการติดต่อกับส่วนราชการตลอดจนการติดตามงานจากกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กรภาครัฐเพื่อให้ระบบต่างๆ สามารถดำเนินต่อไป

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วยกระบวนการส่งมอบคุณค่าดังนี้

1. การสร้างคุณค่า เพื่อลูกค้าและความพึงพอใจคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ การส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้าในระดับสูง ประกอบด้วย การเลือกคุณค่า การแบ่งส่วนตลาดลูกค้า การคัดเลือกตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งคุณค่า หรือการตลาดเชิงกลยุทธ์

2. การนำเสนอความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความภักดีของ

ลูกค้าอาจไม่สัมพันธ์กัน ซึ่งหมายความว่า ลูกค้าอาจมีความพึงพอใจในการซื้อสินค้า แต่การติดตามสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องยังไม่เกิดขึ้น ทั้งที่ความพึงพอใจสินค้าของลูกค้านำมาเพื่อการสร้างกลยุทธ์ในการทำการตลาด ประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาการบริการ การกำหนดราคา การกำหนดสถานที่ตั้งรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่ายและการให้บริการ

3. การสื่อสารคุณค่าประกอบด้วย การจัดกิจกรรมกระตุ้นยอดขาย การส่งเสริมการขายและการโฆษณา รวมถึงกิจกรรมอื่นๆ ได้แก่ การสร้างกระแสแบบลูกค้าแนะนำปากต่อปากเพื่อเชิญชวนและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์

กรอบความคิดในการวิจัย

จากแนวคิดประสิทธิภาพการบริหารองค์กรตามความหมายของ Ivancevich และ Matteson (2002) กล่าวว่า การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการหรือหน้าที่การบริหารที่ทำให้ทรัพยากรขององค์กรทั้งคน เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น Gulick และ Urwick (1869) ได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อดำเนินการในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีในการกำหนดการ

วางแผนและปัจจัยองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อการดำเนินงาน จะได้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย ที่ได้วางไว้

ลักษณะผู้บริหารที่ดีตามหลักการบริหารจัดการของ Boylan (2003) ต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างจริงจังกับงานการ ส่งออกโดยจากประสบการณ์ที่ได้สะสมเพิ่มพูนขึ้นเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญชำนาญและด้วยความสามารถภายในตัวของผู้บริหาร เนื่องจากจำนวนปีประสบการณ์ในการส่งออก หมายถึง การสะสมของความรู้ที่มาจากความสำเร็จและความล้มเหลวที่มีผลต่อความเสี่ยงในการส่งออก

ดังนั้น จากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเกิดจากผลลัพธ์หรือประสิทธิผลโดย ความสามารถขององค์กรในฐานะเป็นระบบหนึ่งของ สังคม จากการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างคุ้มค่าและได้ ประโยชน์สูงสุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับบริการหรือลูกค้าของ องค์กรได้รับความพึงพอใจ ตลอดทั้งองค์กรที่สามารถ ปรับตัว เปลี่ยนแปลง สร้างกำไรและเจริญเติบโตได้ ก่อให้เกิดการพัฒนาและดำรงอยู่ต่อไปซึ่งได้นำมาเพื่อสร้าง เป็นกรอบความคิดและสมมติฐานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

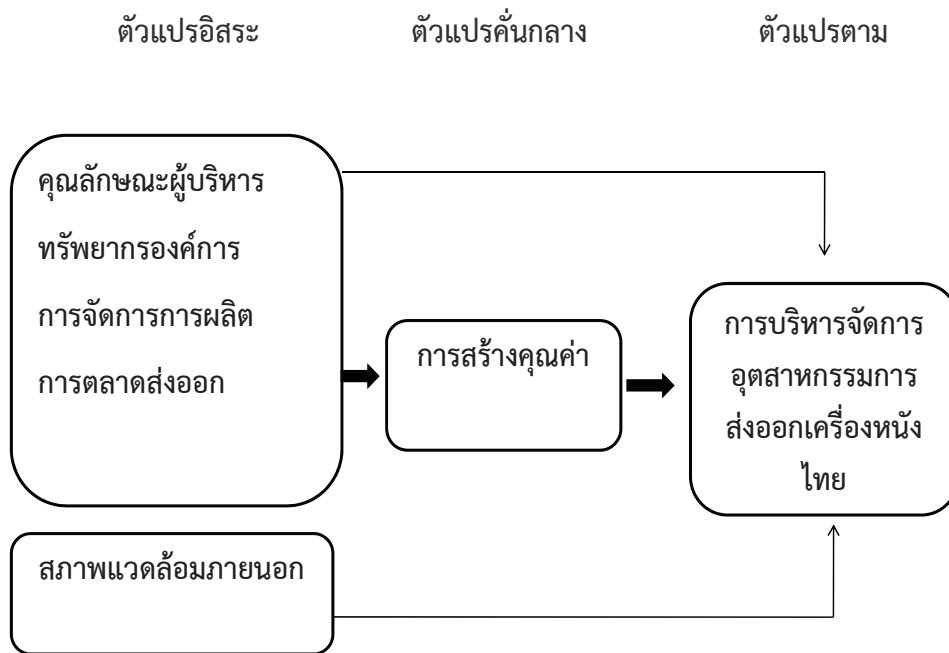
ตัวแปรอิสระ ตัวแปรต้นกลาง และตัวแปรตาม	ทฤษฎีและแนวคิด	นักวิชาการ
คุณลักษณะผู้บริหาร	ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ แนวคิดประสิทธิภาพการบริหารองค์กร	Gulick และ Urwick (1869) Drucker (2002)
ทรัพยากรองค์กร	แนวคิดประสิทธิภาพ ทฤษฎีการใช้ทรัพยากร	Becker และ Neuhauser (1979)
การจัดการการผลิต	ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ ทฤษฎีการผลิต แนวคิดประสิทธิภาพการผลิต	Taylor (1856-1915) Marshall (1997)
การตลาดส่งออก	ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด	Kotler (2003) McCarthy
สภาพแวดล้อมภายนอก	ตัวแบบเพชร Diamond Model	Porter (1998)
การสร้างคุณค่า	แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า Value Chain	Porter (1990)

ที่มา: ผู้วิจัยได้ศึกษาเรียบเรียงจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้บริหาร ทรัพยากรองค์กร การจัดการการผลิต การตลาดส่งออก สภาพแวดล้อมภายนอก

ตัวแปรต้นกลาง ประกอบด้วย การสร้างคุณค่า
ตัวแปรตาม ประกอบด้วย การบริหารจัดการ อุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิด

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

สมมติฐานที่ 2 ทรัพยากรองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

สมมติฐานที่ 3 การจัดการการผลิตมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

สมมติฐานที่ 4 การตลาดส่งออกมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

สมมติฐานที่ 5 สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่ครอบคลุมลักษณะขนาดของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดย่อม ประเภทผลิตภัณฑ์รวมทั้งประเทศของบริษัทที่ส่งออก เป็นการวิจัยประเภทรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเชิงนิรนัย (Deductive) ในการนำเอาแนวความคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ได้มีผู้ศึกษามาแล้วในอดีตเพื่อนำมาทดสอบสมมติฐานตามกรอบความคิดเพื่อพิสูจน์ตัวแปรเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation) และหาผลสรุปตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บริษัทที่ทำการส่งออกเครื่องหนังที่ขึ้นทะเบียนไว้กับกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ และมีรายชื่อใน Thailand's Exporters Directory จำนวน

649 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าของกิจการ ผู้บริหารและผู้จัดการในองค์การของสถานประกอบการส่งออกเครื่องหนังไทยจำนวน 420 แห่ง การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ว่า ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 เท่าของตัวแปร (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) การศึกษาครั้งนี้ในโมเดล มีจำนวน 21 ตัวแปร ดังนั้น จะได้ขนาดตัวอย่าง 420 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

- 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะขององค์การและอุตสาหกรรมเครื่องหนัง
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทย
- 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทย

แบบสอบถามทั้งหมดนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ครอนบาคอัลฟา (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่มีความเชื่อถือสูงเท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวนเท่ากับจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 420 แห่ง
2. ขอหนังสือเป็นทางการจากทางสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทยในการตอบแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนด
3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามในจำนวนที่กำหนดด้วยทางอีเมล แฟกซ์ ไปรษณีย์และเข้าไปยังสถานประกอบการด้วยตนเองเพื่อเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจากเจ้าของกิจการ ผู้บริหารและผู้จัดการในอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทย ช่วงระหว่างกลางเดือนกรกฎาคม ถึงกลางเดือนสิงหาคม 2555 โดยมีระยะเวลาของการ

ได้รับแบบสอบถามคืนครบถ้วนโดยสมบูรณ์เป็นเวลา 4 สัปดาห์

4. ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องครั้งสุดท้ายก่อนป้อนข้อมูลเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการอนุมานค่าที่ได้ไปยังค่าพารามิเตอร์ (Parameter) ของประชากรซึ่งเกี่ยวข้องกับการประมาณค่าและการทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งจะใช้การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ เส้นทางความสัมพันธ์ (Path Analysis) เพื่อหาผลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร การทดสอบทิศทางความสัมพันธ์สำหรับระบุขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณและการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณถดถอย (Multiple Regression) สำหรับวิเคราะห์ความเป็นอิสระระหว่างตัวแปรและเพื่อค้นหาปัจจัยตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องหนังไทยเพื่อหาข้อสรุปว่า จะยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26-35 ปี ตำแหน่งผู้จัดการ การศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานในองค์การนี้เป็นระยะเวลา 6-10 ปี มีประสบการณ์ในการส่งออกเครื่องหนังระยะเวลา 11-15 ปี มีบุคลากรในองค์การ 21-99 คน ขนาดของสถานประกอบการเป็นขนาดเล็ก ดำเนินธุรกิจเป็นการรับจ้างผลิตและผลิตเพื่อจำหน่าย ส่วนใหญ่ประเภทของกิจการ คือ รองเท้าหนังตลาดส่งออกที่สำคัญ คือ อาเซียน ดังข้อมูลในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

จำแนกตาม		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	หญิง	247 คน	58.5
2. อายุ	26-35 ปี	199 คน	47.4
3. ตำแหน่ง	ผู้จัดการ	209 คน	49.7
4. การศึกษา	ปริญญาตรี	296 คน	70.5
5. จำนวนปีที่ทำงานในองค์กรนี้	6-10 ปี	150 คน	35.7
6. ประสบการณ์ส่งออกเครื่องหนัง	11-15 ปี	149 คน	35.5
7. ขนาดของบุคลากรในองค์กร	21-99 คน	217 คน	51.7
8. จำนวนปีที่องค์กรดำเนินการฯ	15 ปีหรือมากกว่า	153 แห่ง	36.4
9. ขนาดของสถานประกอบการ	ขนาดเล็ก	339 แห่ง	80.7
10. ลักษณะประเภทธุรกิจ	บริษัท	304 แห่ง	72.4
11. จำนวนปีที่ก่อตั้งบริษัทถึงปัจจุบัน	11-20 ปี	179 แห่ง	42.6
12. ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	รับจ้างผลิตและผลิตเพื่อจำหน่ายเอง	269 แห่ง	64.0
13. ประเภทของกิจการ	รองเท้าหนัง	291 แห่ง	69.3
14. ตลาดส่งออกที่สำคัญ	อาเซียน	291 แห่ง	69.3

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรม การส่งออกเครื่องหนังไทย มีความเห็นต่อลักษณะของ ผู้บริหารโดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) สำหรับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารที่มี คะแนนสูง 3 อันดับแรก คือ การสั่งสมประสบการณ์ การบริหารจัดการอุตสาหกรรม การส่งออกจะทำให้ประสบ

ความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.26$) มากที่สุด รองลงมา คือ เชื่อมั่น แนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม การส่งออก ($\bar{X} = 4.17$) และการบริหารจัดการองค์กรได้ ประสบความสำเร็จตามนโยบายบริษัท ($\bar{X} = 4.16$) ดังแสดง ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่างต่อคุณลักษณะผู้บริหาร

คุณลักษณะผู้บริหาร	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1. การสั่งสมประสบการณ์การบริหารจัดการอุตสาหกรรม การส่งออก จะทำให้ประสบความสำเร็จ	4.26	.641	เห็นด้วยมากที่สุด
2. ความเชื่อมั่นแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม การส่งออกของท่าน	4.17	.730	เห็นด้วยมาก
3. การบริหารจัดการองค์กรได้ประสบความสำเร็จตามนโยบายบริษัทฯ	4.16	.717	เห็นด้วยมาก
4. ท่านได้พบและติดต่อสื่อสารกับลูกค้าของท่านอย่างต่อเนื่อง	4.14	.631	เห็นด้วยมาก
5. อำนาจเต็มในการตัดสินใจการส่งออกในองค์กรของท่าน	4.12	.700	เห็นด้วยมาก
6. ความพึงพอใจระบบและการบริหารจัดการอุตสาหกรรมของท่าน	4.07	.673	เห็นด้วยมาก
7. กิจการได้มีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	4.00	.666	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่างต่อคุณลักษณะผู้บริหาร (ต่อ)

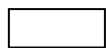
คุณลักษณะผู้บริหาร	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
8. ความพึงพอใจกับผลการดำเนินงานการส่งออกในปี 2553 เมื่อเทียบกับปี 2554	3.95	.771	เห็นด้วยมาก
9. การปฏิสัมพันธ์และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตรที่ดีเสมอ	3.94	.681	เห็นด้วยมาก
10. กิจการได้สร้างความสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมเครือข่ายหรือที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุน	3.90	.748	เห็นด้วยมาก
รวม	4.07	.431	เห็นด้วยมาก

การทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

การกำหนดสัญลักษณ์ของเครื่องหมายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ



แทน ตัวแปรแฝง (Latent Variable)



แทน ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable)



แทน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล โดยตัวแปรที่ปลายลูกศรก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงโดยตรงต่อตัวแปรที่หัวลูกศร



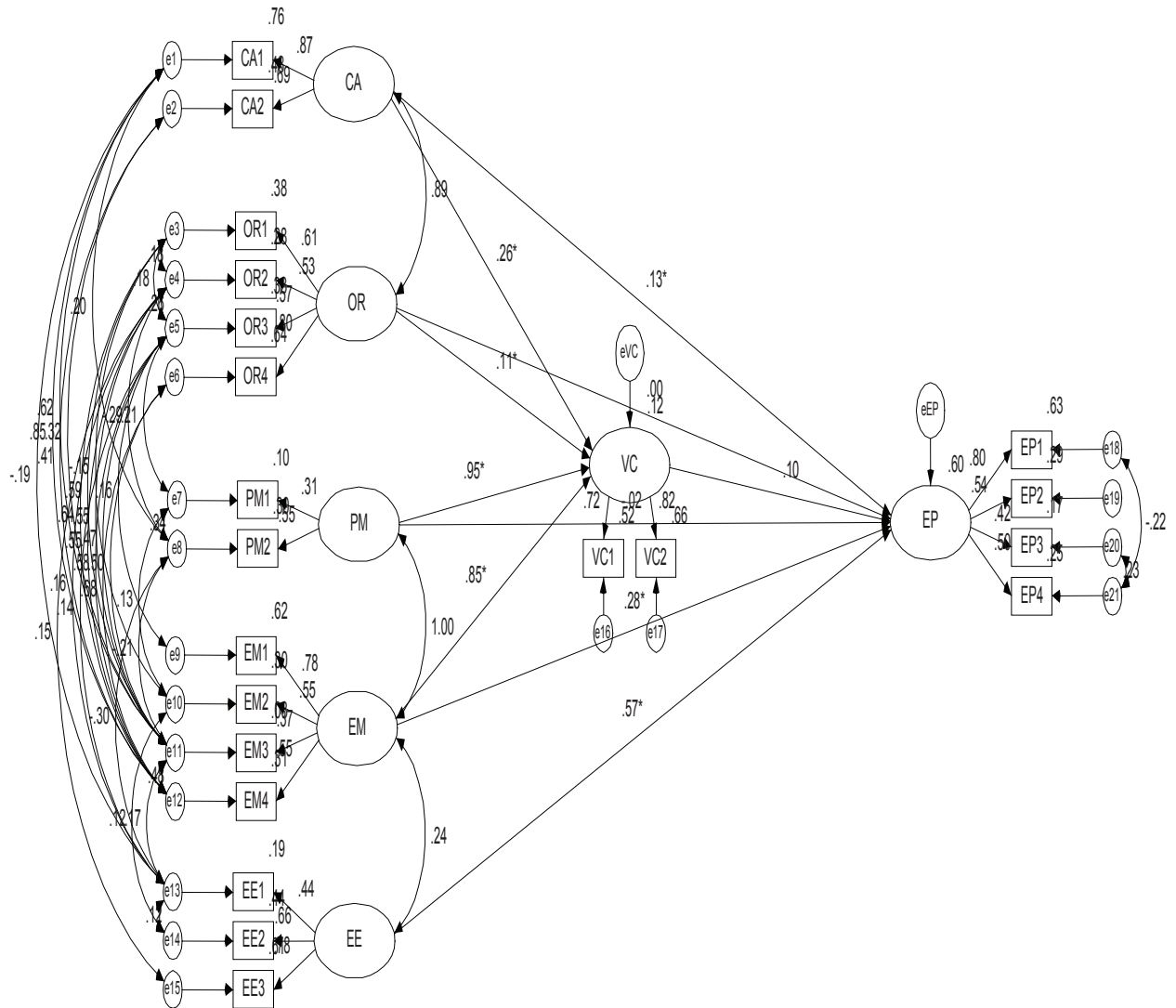
แทน ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนของตัวแปรที่ไม่ทราบทิศทางความเป็นสาเหตุและผล

การกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ประเภทตัวแปร	สัญลักษณ์	ความหมาย
ตัวแปรแฝง 1	CA	แทน คุณลักษณะผู้บริหาร (Characteristic Administrator)
ตัวแปรสังเกตได้	CA1	แทน ภาวะผู้นำ
ตัวแปรสังเกตได้	CA2	แทน ประสบการณ์และทัศนคติ
ตัวแปรแฝง 2	OR	แทน ทรัพยากรองค์การ (Organizational Resource)
ตัวแปรสังเกตได้	OR1	แทน คน
ตัวแปรสังเกตได้	OR2	แทน เงิน

การกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	OR3	แทน	วัสดุ
ตัวแปรสังเกตได้	OR4	แทน	วิธีการบริหารจัดการ
ตัวแปรแฝง 3	PM	แทน	การจัดการการผลิต (Production Management)
ตัวแปรสังเกตได้	PM1	แทน	เทคโนโลยี
ตัวแปรสังเกตได้	PM2	แทน	วิธีการ
ตัวแปรแฝง 4	EM	แทน	การตลาดส่งออก (Export Marketing)
ตัวแปรสังเกตได้	EM1	แทน	สินค้า
ตัวแปรสังเกตได้	EM2	แทน	ราคา
ตัวแปรสังเกตได้	EM3	แทน	สถานที่
ตัวแปรสังเกตได้	EM4	แทน	ช่องทางการจำหน่าย
ตัวแปรแฝง 5	EE	แทน	สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)
ตัวแปรสังเกตได้	EE1	แทน	การเมือง
ตัวแปรสังเกตได้	EE2	แทน	เศรษฐกิจ
ตัวแปรสังเกตได้	EE3	แทน	สังคมและวัฒนธรรม
ตัวแปรแฝง 6	VC	แทน	การสร้างคุณค่า (Value Creation)
ตัวแปรสังเกตได้	VC1	แทน	ความพึงพอใจ
ตัวแปรสังเกตได้	VC2	แทน	ความสัมพันธ์
ตัวแปรแฝง 7	EP	แทน	ประสิทธิภาพการส่งออก (Export Performance)
ตัวแปรสังเกตได้	EP1	แทน	ยอดขาย
ตัวแปรสังเกตได้	EP2	แทน	การเติบโต
ตัวแปรสังเกตได้	EP3	แทน	กำไร
ตัวแปรสังเกตได้	EP4	แทน	ส่วนแบ่งการตลาด
ตัวแปรส่วนเหลือ	e	แทน	ตัวรบกวน (Error) แต่ละตัวแปร



Chi-square = 277.750, df = 142, p = 0.055, CMIN/DF = 1.956, GFI = 0.935, RMSEA = 0.045, *p<0.05

ภาพที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องบินไทย

จากรายละเอียดภาพที่ 3 โมเดลการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องบินไทย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม พบว่า การทดสอบไคว์-สแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.055$; $p > 0.05$) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ GFI = 0.935, AGFI = 0.904, NFI = 0.904, IFI = 0.944, CFI = 0.943 ผ่านเกณฑ์ ส่วนดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับน้อยกว่า 0.05 พบว่า ดัชนี RMR = 0.046 และ RMSEA = 0.045 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ดัชนี CMIN/DF มีค่าเท่ากับ 1.956 ซึ่งน้อยกว่า 2 ด้วย

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องบินไทยด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มีดังนี้

1. คุณลักษณะผู้บริหาร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (CA1) ประสิทธิภาพและทัศนคติ (CA2) ต่างมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้บริหาร (CA) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป)

(ค่าสัมบูรณ์) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.871 และ 0.694 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของคุณลักษณะผู้บริหารได้ร้อยละ 75.8 และ 48.2 ตามลำดับ

2. ทรัพยากรองค์การ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย คน (OR1) เงิน (OR2) วัสดุ (OR3) วิธีการบริหาร (OR4) ต่างมีความสอดคล้องกับทรัพยากรองค์การ (OR) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป) (ค่าสัมบูรณ์) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.613, 0.531, 0.572 และ 0.803 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของทรัพยากรองค์การได้ร้อยละ 37.5, 28.2, 32.7 และ 64.4 ตามลำดับ

3. การจัดการการผลิต พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย เทคโนโลยี (PM1) วิธีการ (PM2) ต่างมีความสอดคล้องกับการจัดการการผลิต (PM) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป) (ค่าสัมบูรณ์) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.313 และ 0.550 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของการจัดการการผลิตได้ร้อยละ 9.8 และ 30.2 ตามลำดับ

4. การตลาดส่งออก พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย สินค้า (EM1) ราคา (EM2) สถานที่ (EM3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (EM4) ต่างมีความสอดคล้องกับการตลาดส่งออก (EM) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป) (ค่าสัมบูรณ์) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.785, 0.549, 0.369 และ 0.554 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของการตลาดส่งออกได้ร้อยละ 61.6, 30.2, 13.6 และ 30.7 ตามลำดับ

5. สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย การเมือง (EE1) เศรษฐกิจ (EE2) สังคมและวัฒนธรรม (EE3) ต่างมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (EE) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป) (ค่าสัมบูรณ์) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.441, 0.662 และ 0.782 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ร้อยละ 19.4, 43.9 และ 61.2 ตามลำดับ

6. การสร้างคุณค่า พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย ความพึงพอใจ (VC1) ความสัมพันธ์ (VC2)

ต่างมีความสอดคล้องกับการสร้างคุณค่า (VC) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป) (ค่าสัมบูรณ์) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.721 และ 0.815 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของการสร้างคุณค่าได้ร้อยละ 52.0 และ 66.4 ตามลำดับ

7. ประสิทธิภาพการส่งออก พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย ยอดขาย (EP1) การเติบโต (EP2) กำไร (EP3) ส่วนแบ่งการตลาด (EP4) ต่างมีความสอดคล้องกับประสิทธิภาพการส่งออก (EP) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (น้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป) (ค่าสัมบูรณ์) โดยให้ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) เท่ากับ 0.796, 0.535, 0.416 และ 0.505 ตามลำดับ และแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพการส่งออกได้ร้อยละ 63.4, 28.7, 17.3 และ 25.5 ตามลำดับ

อาจกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยคุณลักษณะผู้บริหาร (CA) ทรัพยากรองค์การ (OR) การจัดการการผลิต (PM) การตลาดส่งออก (EM) สภาพแวดล้อมภายนอก (EE) การสร้างคุณค่า (VC) ประสิทธิภาพการส่งออก (EP) ต่างมีความเที่ยงตรง ทั้งนี้ เนื่องจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (ค่าสัมบูรณ์) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

ผลจากการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยสมมติฐานที่ 1-5 พบว่า

1. คุณลักษณะผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย โดยผ่านการสร้างคุณค่าของตัวผลิตภัณฑ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก ($p < 0.05$) ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.155; DE = 0.128 IE = 0.027) นั่นคือ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยดีด้วย

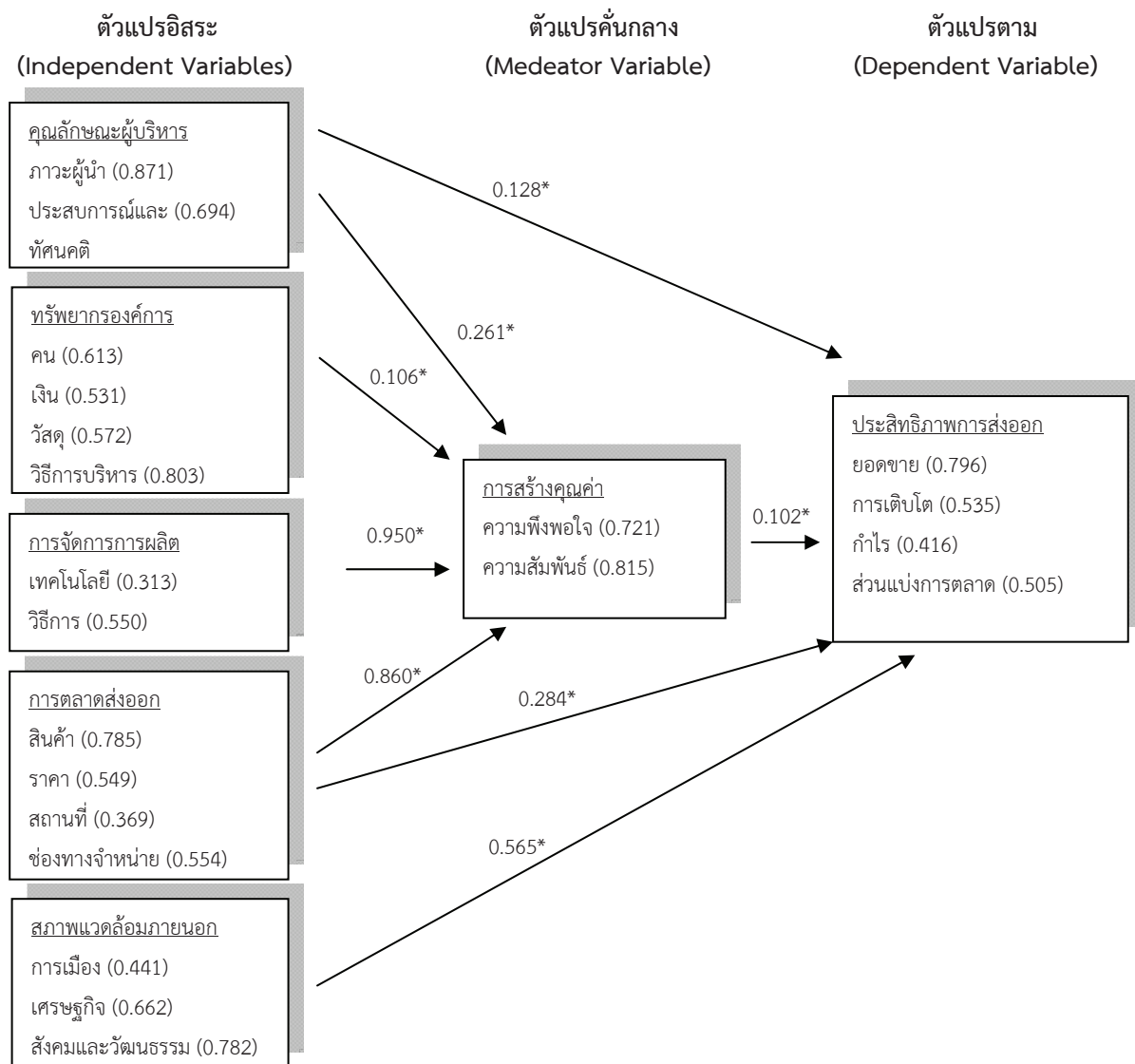
2. ทรัพยากรองค์การมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยผ่านการสร้างคุณค่า มีความสัมพันธ์ทางบวก ($p < 0.05$) ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.106; IE = 0.011) นั่นคือ มีทรัพยากรองค์การที่ดีย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยดีด้วย

3. การจัดการการผลิตมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ผ่านการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ($p < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient = 0.950; IE = 0.097) นั่นคือ อุตสาหกรรม การส่งออกเครื่องหนังไทย ที่มีการจัดการการผลิตที่ดียอม ส่งผลให้การบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยดีด้วย

4. การตลาดส่งออกมีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออก เครื่องหนังไทยโดยผ่านการสร้างคุณค่าของตัวผลิตภัณฑ์ ($p < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Path Coefficient = 0.370; DE = 0.860, IE =

0.029) นั่นคือ อุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยที่มี การตลาดส่งออกที่ดียอมส่งผลให้การบริหารจัดการการ ส่งออกเครื่องหนังไทยดีด้วย

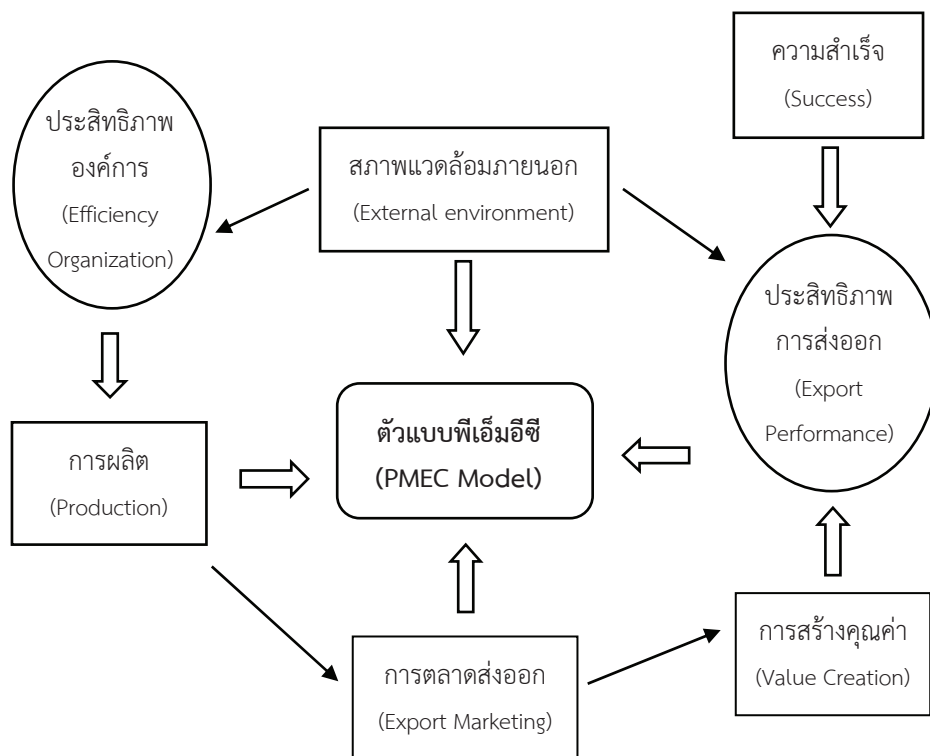
5. สภาพแวดล้อมภายนอก มีความสัมพันธ์ทางตรง ต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ($p < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Path Coefficient = 0.565; DE = 0.565) นั่นคือ อุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยที่มีสภาพแวดล้อม ภายนอกที่ดียอมส่งผลให้การบริหารจัดการการส่งออก เครื่องหนังไทยดีด้วย จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โมเดล ดังภาพที่ 4



Chi-square = 277.750, df = 142, p = 0.055, CMIN/DF = 1.956, GFI = 0.935, RMSEA = 0.045, * $p < 0.05$
ภาพที่ 4 โมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

ตัวแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออก เครื่องหนังไทยที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์และผู้วิจัยได้ทำการพัฒนารูปแบบการ บริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ซึ่งเป็นตัวแบบพีเอ็มอีซี (PMEC Model) ทั้งนี้ P หมายถึง

การจัดการการผลิต (Production Management) M หมายถึง การตลาดส่งออก (Export Marketing) E หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และ C หมายถึง การสร้างคุณค่า (Value Creation) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ตัวแบบพีเอ็มอีซี (PMEC Model) การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย
ที่มา: จากผลการวิจัยและค่าทางสถิติของงานวิจัยนี้

สรุปและอภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปและอภิปรายผล ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรม การส่งออกเครื่องหนังไทย ผลการทดสอบพบว่า คุณลักษณะ ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมต่อการ บริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tichy และ Devanna (1986) พบว่า ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ค่านิยมและทักษะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร เนื่องจากลักษณะ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้เสียสละและทำงานอย่างจริงจัง

มีการสะสมความรู้จากความสำเร็จ ความล้มเหลวและมี ทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 2 ทรัพยากรองค์การมีความสัมพันธ์เชิง สาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่อง หนังไทย ผลการทดสอบพบว่า ทรัพยากรองค์การมีความ สัมพันธ์ทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรม การส่งออกเครื่องหนังไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Drucker (2002) ที่กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่ง Becker และ Neuhauser (1979) กล่าวว่า ทรัพยากร คือ คน เงิน วัสดุ และกระบวนการบริหาร การดำเนินงานที่ประสบ

ความสำเร็จอยู่ในระดับสูงต้องเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารซึ่งต้องทำงานร่วมกันกับผู้อื่นอย่างเป็นระบบ โดยมีความรับผิดชอบและกิจกรรมในหน้าที่ที่สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างครอบคลุมและเกี่ยวโยงกันทั้งองค์การ

สมมติฐานที่ 3 การจัดการการผลิตมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ผลการทดสอบพบว่า การจัดการการผลิตมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick W. Taylor (1856-1915) ที่กล่าวว่า การจัดการกระบวนการผลิตในการทำงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปล่อยให้คนงานทำงานโดยอาศัยความเคยชิน (Rule of Thumb) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีว่าด้วยการผลิต (Production Theory) ของ Marshall (1997) ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิต (Input) กับผลผลิต (Output)

สมมติฐานที่ 4 การตลาดส่งออกมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ผลการทดสอบพบว่า การตลาดส่งออกมีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sangsuwan (1993) พบว่า การตลาดส่งออกโดยการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดจะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จ

สมมติฐานที่ 5 สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ผลการทดสอบพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิจิตร กลึงวิจิตร (2544) พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ต่อการส่งออกของอุตสาหกรรมประกอบด้วย กระบวนการผลิตในประเทศ อุปสงค์ในประเทศ อุตสาหกรรมที่สนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ กลยุทธ์ของบริษัทและคู่แข่งในประเทศ รัฐบาลและเหตุสุดวิสัย/โอกาส โดยการส่งออกจะเพิ่มขึ้นเมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้น กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจการส่งออกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคน องค์การ และสถาบันที่แวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่

แตกต่างกันโดยส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้มีการส่งออกมากขึ้นก่อให้เกิดปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้นตามมาก่อให้เกิดกิจการมีการเติบโตมากขึ้นตลอดจนความสามารถในการทำกำไรเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ดีย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจการส่งออกเครื่องหนัง (สำหรับผู้ส่งออกและสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่จะสนับสนุน) ตามที่พบจากผลการวิจัย

1) ภาครัฐควรจะมีการส่งเสริมพัฒนาและอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการในทุกๆ ด้าน เช่น การออกแบบวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนให้ความรู้ด้านภาษี กฎหมายด้านการส่งออก เป็นต้น ควรมีการปฏิบัติที่สามารถดำเนินการและทำงานได้อย่างจริงจังเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กระจายในวงกว้างซึ่งเป็นการผลักดันให้ประเทศไทยมีฐานที่มั่นคงมีความรู้ที่ดีและถูกต้องตลอดจนความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้ดียิ่งขึ้น

2) ภาครัฐและผู้ประกอบการควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาแรงงานฝีมือให้เพิ่มปริมาณและคุณภาพมากขึ้น มีความต่อเนื่องอย่างจริงจัง ควรส่งเสริมแรงงานฝีมือให้ถูกทางในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำและอุตสาหกรรมปลายน้ำเพื่อพัฒนาศักยภาพแรงงานฝีมือเครื่องหนัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการออกแบบเครื่องหนังเพื่อให้มีรูปแบบสินค้าที่มีความหลากหลายและสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าได้มากกว่าปัจจุบัน

3) ภาครัฐและผู้ประกอบการควรเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่นวัตกรรม (Value Innovation) ด้วยการพัฒนาปรับปรุงทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ ในเชิงรูปแบบ ตราสินค้า และกระบวนการทางการค้าทางการตลาดไปพร้อมกับการขยายตลาดหรือหาตลาดใหม่เพิ่มมากขึ้นด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในตลาดโลก

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

(1) ควรศึกษาสภาพและปัญหาเชิงลึกของการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยขนาดย่อม

เพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมโดยอาจนำไปปรับ
กลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การให้อยู่รอดและเติบโต
อย่างแข็งแกร่งและมีความยั่งยืน

(2) ควรศึกษาวิจัยนวัตกรรมการจัดการในการบริหาร
จัดการการตลาดส่งออก ซึ่งมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรม
การส่งออกเครื่องหนังไทยเพื่อการขยายหรือเพิ่มขอบข่าย
ในการส่งออกให้มากขึ้นตลอดจนการนำมาประยุกต์หรือ
ปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันใน
ตลาดโลกได้โดยการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
ในอนาคตได้

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการส่งออก. (2554). *Thailand's Exporters Directory*. รายชื่อผู้ส่งออก (Exporter List) ม.ป.ป. สืบค้นเมื่อ 13 January, 2014, จาก application.ditp.go.th/Center_Public/Thailand_export_directory.html?category_id=116#result
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล. (2539). *สู่ทางและโอกาสการส่งออก และผลกระทบจากการมีเขตการค้าเสรีอาเซียน (สำหรับอุตสาหกรรมฟอกหนังและอุตสาหกรรมผลิตเครื่องหนัง)*. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายแผนงานเศรษฐกิจรายสาขาสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ. (2531). *กลยุทธ์การส่งออก*. กรุงเทพมหานคร: พิธีกรรมการพิมพ์.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2527). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2553). *การจัดการการตลาด*. (พิมพ์ครั้งที่ 11) แปลและเรียบเรียงจาก Marketing Management (eleventh edition) โดย Philip Kotler. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. (2550). *บุคลิกภาพและภาวะผู้นำ*. (เอกสารประกอบคำบรรยายหลักสูตร ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2554). *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการช่องทางการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1), นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วิธิตา กลิ่งวิจิตร. (2544). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการส่งออกของอุตสาหกรรมอัญมณีไทย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).

สุภมาส อังคุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญ-ภาณุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. (พิมพ์ครั้งที่ 3: ฉบับปรับปรุง) กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

Arbuckle. J.J. (1995). *AMOS user, s guide*. Chicago: Small Waters Corporation.

Becker, S. & Neuhauser, D. (1975). *The Efficient Organization*. New York: Elsevier Scientific Publishing Co., Inc.

Boylan, P.J. (2003). *The theory of management: Introduction to the theoretical and philosophical basis of Modern management*. Retrieved March 5, 2012 from <http://www.city.ac.uk/artspol/theorymgt.htm>

Brown. M.W. & Cudeek, R. (1993). *R. Alliterative ways of assessing model fit in texting Structural equation model*. New Jersey: Sage Publication.

Drucker F. (2002). *The Effective Executive*. (Revised). New York: Harper & Row.

Gulick, L.H. & Urwick, L. (1869). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration Columbia University.

Kotler, P. (2003). *Marketing management*. (11th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Marshall, A. (1997). *Principles of economics*. New York: Prometheus Books.

Nongnit Sangsuwan. (1993). *Success Factors in Export Marketing: The case of Thailand*. (Dissertation Thesis D.B.A.: United Stated International University).

Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.

Taylor, W. (1911). *The principles of scientific management*. Retrieved August 18, 2012 from http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor.

Tichy, N.M., & Devanna. M.A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*. 40(7) page 27-32.



นางสาวสุภา จิรวัฒนานนท์ สำเร็จการศึกษาปริญญา
ดุขฎฐิบัณฑิต (สาขาการจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ประวัติศาสตร์สังคม)
มหาวิทยาลัยเกริกและศิลปศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ)
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปัจจุบันทำงานเป็นที่ปรึกษาฝ่าย
ต่างประเทศบริษัทเอกชน