

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการ
อุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย
External Environment Factors Affecting Thai Leather
Industry Management Exporting

สุภา จิรวัดมานนท์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าของกิจการ ผู้บริหารและผู้จัดการของสถานประกอบการส่งออกเครื่องหนังไทย จำนวน 420 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก คุณลักษณะของผู้บริหาร ทรัพยากรองค์การ การจัดการการผลิตและการตลาดส่งออกมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

คำสำคัญ: สภาพแวดล้อมภายนอก, การบริหารจัดการการส่งออก, เครื่องหนังไทย

Abstract

The study research on the external environment factors affecting Thai leather industry management exporting. The purpose of the study is namely the problem of management Thai leather industry exporting and the factors of performance management in the Thai leather industry exporting. Sampling groups are composed of business owners, executives and managers in Thai leather exporting organization; totally 420 samples. Using

¹ นักศึกษา หลักสูตรปริญญาคุณวุฒิ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160

questionnaire for data collection to analysis of structural equation model. The findings are that the external environment, the character of the organizational administrations, organizational resources, product management and exporting marketing are significantly related to the Thai Leather industry management exporting.

Keywords: External Environment, Management Exporting, Thai Leather

บทนำ

เศรษฐกิจโลกได้ขยายตัวอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากการค้าระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้น เนื่องจาก การส่งออกเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเศรษฐกิจไทย จำเป็นต้องพึ่งพาการส่งออก ในปี 2553 มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Products: GDP) ร้อยละ 60.1 และมีอัตราการเติบโตร้อยละ 7.9 ในปี 2554 การเติบโตอยู่ในอัตราร้อยละ 3.0 อันเป็นผลมาจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นผลมาจากการส่งออกเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ไทยเราเป็นประเทศผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์ รองเท้าและกระเป๋าหนังที่สำคัญประเทศหนึ่งในเอเชีย แต่ละปีอุตสาหกรรมเครื่องหนังสามารถนำเงินตราเข้าประเทศเป็นจำนวนมาก สามารถสร้างรายได้และการจ้างงานให้กับคนไทยจำนวนมาก

อุตสาหกรรมเครื่องหนังไทยเป็นอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปโดยผ่านกระบวนการฟอกหนังเป็นการสร้างมูลค่าให้กับหนังสัตว์จากการนำหนังดิบคั้นเป็นผลพลอยได้จากการแปรรูปสัตว์มาเป็นหนังฟอกชนิดต่างๆและยังก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่สร้างงานและรายได้อีกมากในอุตสาหกรรมเครื่องหนังหลากหลายประเภท เช่น รองเท้า กระเป๋า เสื้อ กางเกง และอื่นๆ โดยผลผลิตมีทั้งจำหน่ายภายในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศ

แต่ในปัจจุบันค่าแรงงานของไทยได้ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น อันส่งผลให้การส่งออกเครื่องหนังไทยมีความยากมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการเกิดภาวะขาดแคลนวัตถุดิบเป็นผลจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมเครื่องหนัง ทำให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยไม่สามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของตลาดได้ ทำให้ตลาดบางส่วนถูกปรับเปลี่ยนไปให้ประเทศคู่แข่ง รวมทั้งการย้ายฐานการผลิตไปในประเทศที่มีค่าแรงและต้นทุนต่ำกว่าสำหรับสินค้าคุณภาพระดับกลางถึงระดับต่ำ โดยเฉพาะประเทศจีนภายหลังจากการได้เข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก จากสภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ผู้ผลิตในประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการ

ผลิตและการตลาดเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเครื่องหนึ่งไว้โดยสรรหาวัตถุดิบใหม่ๆ จากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมาทดแทนและพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัย โดยเน้นการออกแบบและตัดเย็บด้วยฝีมือประณีตให้ตรงกับความต้องการของตลาดในระดับสูงให้มากขึ้นรวมทั้งมีการใช้เครื่องจักรเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในกระบวนการผลิตเพิ่มมากขึ้นอันจะส่งผลให้การส่งออกของไทยมีแนวโน้มดีขึ้น ทั้งนี้อุตสาหกรรมเครื่องหนึ่งไทยได้ประสบกับปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ การบริหารจัดการ การผลิต การขาดแคลนแรงงาน การตลาด การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจากภาครัฐ นโยบายและมาตรการของประเทศคู่ค้า เป็นต้น

จากความสำคัญของการส่งออกเครื่องหนึ่งไทยที่มีต่อระบบเศรษฐกิจไทยในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหนังสือพิมพ์และก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้ ด้วยสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมเครื่องหนึ่งนี้ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนึ่งไทย เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนึ่งไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนึ่งไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนึ่งไทย
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนึ่งไทย

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษาประกอบด้วย อุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนึ่งที่มีขนาดใหญ่ขนาดกลางและขนาดย่อม สถานที่ตั้ง ประเภทธุรกิจและเวลาในการทำวิจัยครั้งนี้

- 1) ลักษณะของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท ขนาดกลางที่มีเงินทุนไม่เกิน 200 ล้านบาท และขนาดย่อมไม่เกิน 50 ล้านบาท (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)
- 2) มีสถานที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

- 3) บริษัทส่งออกเครื่องหนังที่เป็นสมาชิกของกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์
- 4) ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 1 สิงหาคม 2554 – 31 ตุลาคม 2555.

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อผู้ผลิตและผู้ส่งออกในอุตสาหกรรมสามารถนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาและประยุกต์ใช้หรือปรับปรุงภายในธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ
- 2) องค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทางภาครัฐสามารถนำการเสนอตัวแบบการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยไปประยุกต์หรือต่อยอดความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ภายในสังคมและประเทศชาติต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในกรอบความคิดดังนี้

1) ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่

Luther Gulick และ Lyndall Urwick (1869) ได้เสนอแนวคิดหลักการจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ในการดำเนินการของฝ่ายบริหารในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting) เรียกว่าหลัก POSDCoRB

2) Diamond Model

ศาสตราจารย์วิชาการจัดการ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดในการวิเคราะห์การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยและเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมของอุตสาหกรรมเครื่องหนังซึ่งประกอบไปด้วย

(1) เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยก้าวหน้า ปัจจัยพื้นฐานเป็นปัจจัยที่มีอยู่เองตามธรรมชาติหรือสามารถสร้างขึ้นได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามหรือลงทุนมาก เช่น ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ท่าเลที่ตั้ง แรงงานพื้นฐาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าการสร้างขึ้นได้ ต้องใช้ความพยายาม ความตั้งใจต้องมีการลงทุนทั้งโดยผู้ประกอบการและภาครัฐ ปัจจัยก้าวหน้าประกอบด้วยบุคลากร เช่น แรงงานฝีมือ นักออกแบบ วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย นักการตลาด

วัตถุดิบ องค์ความรู้ ข้อมูล เงินทุน โครงสร้างพื้นฐาน ห้องวิจัย ห้องทดสอบและสถาบันศึกษาเฉพาะทาง เป็นต้น

(2) เงื่อนไขด้านอุปสงค์หรือความต้องการ (Demand Conditions) ลักษณะหรือสภาพตลาด ความต้องการในประเทศที่สำคัญประกอบด้วย 3 ส่วนคือองค์ประกอบของตลาด (Segment or composition of market) ขนาดและแนวโน้มการเติบโตของตลาดและการที่ความนิยมในประเทศมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศ แต่เนื่องจากตลาดภายในประเทศไทยมีขนาดไม่ใหญ่มากพอที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการไทย ดังนั้นจึงควรพิจารณาสถานที่ภูมิภาคอื่นใดจึงประกอบไปด้วย แต่เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของตลาดในภูมิภาคนี้จะมีความหลากหลายไม่ชัดเจนพอที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในปัจจุบัน นอกจากความต้องการของผู้บริโภคจะถูกกระตุ้นให้มีรสนิยมสูงขึ้นในอนาคต

ในส่วนของขนาดและแนวโน้มการเติบโตของตลาดนั้นตลาดภูมิภาคอื่นใดจึงโดยรวมของประชากรกว่า 200 ล้านคน แม้ว่าในขณะนี้ประชาชนจะมีกำลังซื้อน้อย แต่เมื่อประเทศในแถบนี้มีการพัฒนามากขึ้นจะมีศักยภาพและกำลังซื้อเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคในระดับบน

ลักษณะของตลาดส่วนสุดท้ายคือ ความนิยมในสินค้าหรือแฟชั่นต่างๆ ของไทยในตลาดภูมิภาค ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในตลาดเพื่อนบ้าน นอกจากนั้นการตอบสนองต่อสินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็วเนื่องจากความรวดเร็วในการสื่อสาร โทรคมนาคม โทรทัศน์ วิทยุและอื่นๆ

สภาพของตลาดภายในประเทศและของภูมิภาคมีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องหนังไทย หากได้รับการกระตุ้นและจากกิจกรรมส่งเสริมการตลาดได้ทำอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่องทั้งนี้ในส่วนของผู้ประกอบการรับจ้างการผลิตควรหันมาทำตลาดเชิงรุกด้วยการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการเจรจาทางธุรกิจเพื่อนำเสนอผลงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มโอกาสในการผลิตและส่งออก โดยสามารถส่งเสริมการทำตลาดและติดต่อธุรกิจผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือโซเชียลมีเดีย การสร้างระบบเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาคธุรกิจไทยและต่างประเทศให้กว้างขวางเป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากมีการลั้งซื้อลดลง

(3) อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) ต่าง ๆ ของไทยนั้น มีจำนวนไม่มากและยังไม่มี ความเข้มแข็งพอทำให้ผู้ผลิตเครื่องหนังต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจำนวนมาก แต่การส่งเสริมอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องใช้เวลาและการลงทุนสูง

(4) บริบทของกลยุทธ์ทางธุรกิจและการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) เนื่องจากในอุตสาหกรรมเครื่องหนังประกอบไปด้วยผู้ประกอบการจำนวนมาก ดังนั้นกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละรายในอุตสาหกรรมจึงมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องหนังของประเทศไทยโดยรวม ซึ่งกลยุทธ์และแนวทาง

ในการดำเนินธุรกิจยังขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรของผู้ประกอบการแต่ละราย เช่น ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กร รวมทั้งพนักงานในองค์กรว่ามีความตั้งใจในการทำงานและทุ่มเทให้กับงานหรือไม่และภาพพจน์ของอุตสาหกรรมเครื่องหนังไทย

(5) โอกาสทางธุรกิจ ซึ่งความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอันจะก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจแก่อุตสาหกรรมเครื่องหนัง เช่น ความต้องการของผู้บริโภค การเกิดนวัตกรรมสินค้าบริการและเทคโนโลยี เป็นต้น ความสามารถในการเชิงการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Competitive advantage) ที่ทำให้อุตสาหกรรมและ/หรือผู้ประกอบการเครื่องหนังได้รับโอกาสในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจมากขึ้น

(6) บทบาทของภาครัฐ นโยบาย มาตรการ กฎระเบียบและวิธีการต่างๆ ของภาครัฐ สนับสนุนและส่งเสริมให้กลไกของธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องหนังทั้งในเชิงเสริมสร้างและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา แม้ว่าภาครัฐจะมีการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องหนังในหลายโครงการก็ตาม แต่ก็ยังขาดความต่อเนื่องและจริงจัง การขาดการประสานงานกันเองในหน่วยงานของรัฐด้วยกันทำให้ผู้ประกอบการเกิดความสับสนจนบางครั้งไม่สนองตอบต่อความช่วยเหลือของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการขนาดย่อม

วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and sampling)

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ สถานประกอบการส่งออกเครื่องหนังที่มีลักษณะขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อมที่ขึ้นทะเบียนไว้กับกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์โดยมีรายชื่อใน Thailand's Exporters Directory จำนวน 11,682 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้บริหารและผู้จัดการในองค์การของสถานประกอบการส่งออกเครื่องหนัง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ว่า ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 เท่าของตัวแปร (ศุภมาส อังศุโชติและคณะ, 2554, หน้า 38) ในการศึกษาครั้งนี้ในโมเดล มีจำนวน 21 ตัวแปร ดังนั้น จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 420 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะขององค์การและอุตสาหกรรมเครื่องหนัง 2)

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออก 3) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการการส่งออกและ 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model analysis: SEM)

ผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 มีอายุ 26-35 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4 ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 คนทำงานในองค์กรนี้เป็นระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 มีประสบการณ์ในการส่งออกเครื่องหนังโดยระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 เป็นองค์การดำเนินงานในธุรกิจส่งออกเครื่องหนังเป็นเวลานานถึง 15 ปีหรือมากกว่า จำนวน 153 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.4 มีขนาดของสถานประกอบการเป็นขนาดเล็ก จำนวน 339 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 80.7 ก่อตั้งบริษัทมาเป็นเวลา 11-20 ปี จำนวน 179 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.6 ดำเนินธุรกิจเป็นการรับจ้างผลิตและผลิตเพื่อจำหน่าย จำนวน 269 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.0 ตลาดส่งออกที่สำคัญ คือ อาเซียน จำนวน 291 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 69.3

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย ได้แก่ การตลาดการส่งออก คุณลักษณะผู้บริหาร ทรัพยากรองค์การ การจัดการการผลิต สภาพแวดล้อมภายนอก การสร้างคุณค่าและการบริหารจัดการ การส่งออก ผลการวิจัย พบว่า

การตลาดการส่งออก โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) ในประเด็น มีตราสินค้า ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ ($\bar{X} = 4.04$) มากที่สุด รองลงมาคือ มีช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยวิธีการส่งออกแบบตรง ($\bar{X} = 3.93$) และกิจการของท่านได้สื่อสารทางการตลาดผ่านงานแสดงสินค้า ($\bar{X} = 3.91$)

คุณลักษณะผู้บริหาร โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) ในประเด็นการสั่งสมประสบการณ์การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกจะทำให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.26$) มากที่สุด รองลงมาคือ เชื่อมั่นแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออก ($\bar{X} = 4.17$) และการบริหารจัดการองค์การได้ประสบความสำเร็จตามนโยบายบริษัท ($\bar{X} = 4.16$)

ทรัพยากรองค์การ โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) ในประเด็นองค์การมีการบริหารจัดการวิถึดูอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.06$) มากที่สุด รองลงมาคือ องค์การมีการบริหารจัดการวัตถุดิบที่ดีสำหรับการผลิต ($\bar{X} = 4.06$) และบุคลากรในองค์การมีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน ($\bar{X} = 4.00$)

การจัดการการผลิต โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) ในประเด็นผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาคือ องค์การมีการตรวจสอบสินค้าก่อนบรรจุและจัดส่ง ($\bar{X} = 3.89$) และองค์การมีระบบการควบคุมคุณภาพ ($\bar{X} = 3.87$)

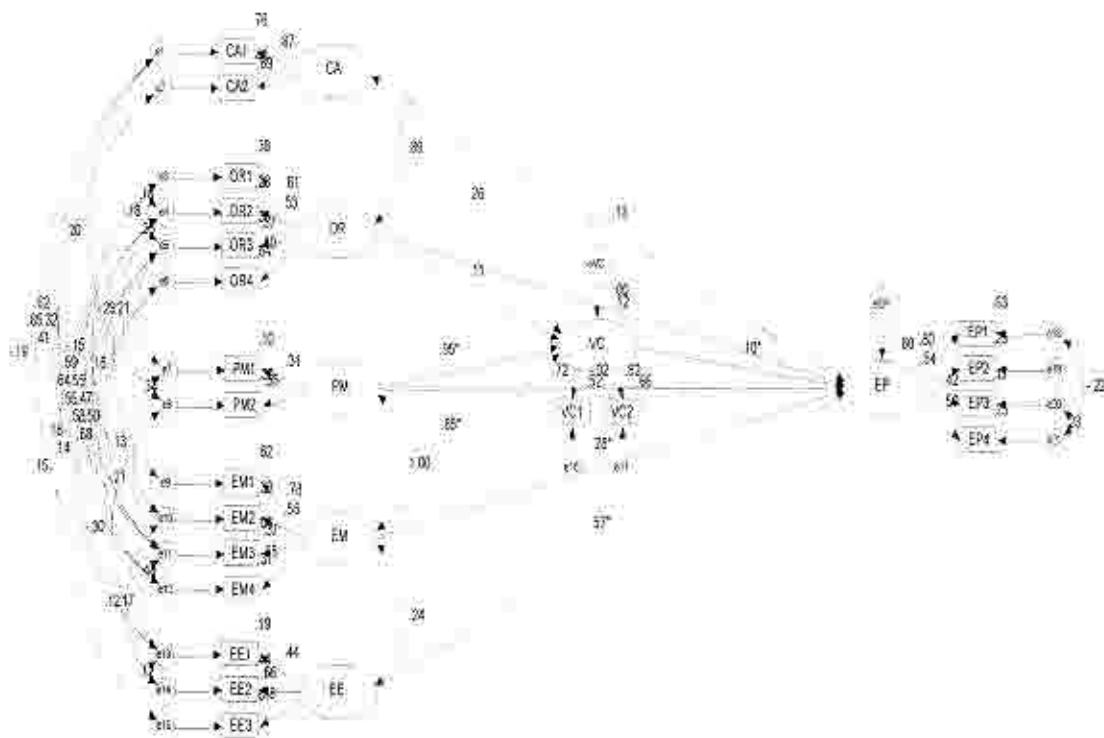
สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) ในประเด็นผลิตภัณฑ์ของท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้าหลายประเทศด้วยการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.22$) มากที่สุด รองลงมาคือ การส่งออกในองค์การของท่านได้รับผลจากความมั่นคงด้านเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า ($\bar{X} = 4.20$) และระดับการศึกษาของลูกค้าไม่มีผลต่อสินค้าส่งออกของท่าน ($\bar{X} = 4.13$)

การสร้างคุณค่า โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ในประเด็นกิจการมีการพัฒนา รูปแบบสินค้าใหม่ๆ ไม่ซ้ำแบบใครและตรงกับความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 4.34$) มากที่สุด รองลงมา

คือ กิจการมีการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกลุ่มสมาชิกการค้าที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.23$) และมีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.07$)

การบริหารจัดการการส่งออก โดยภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) ในประเด็น มีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นในหลายประเทศที่ได้ส่งออกไปจำหน่ายเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่ง ($\bar{X} = 4.07$) มากที่สุด รองลงมาคือ สามารถส่งออกสินค้ามีมูลค่าและปริมาณมากขึ้น ($\bar{X} = 3.92$) และกิจการสามารถทำการส่งออกผลิตภัณฑ์โดยรวมมากขึ้นซึ่งเท่ากับในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา กิจการมีการเติบโตของกำไรเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.90$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย



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

ภาพที่ 1 ตัวแบบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม พบว่า การทดสอบไค-สแควร์ (Chi-square) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P = 0.055$; $P \geq 0.05$)

การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่า

สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย การเมือง (EE1) เศรษฐกิจ (EE2) สังคมและวัฒนธรรม (EE3) มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (EE) โดยแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรการจัดการการผลิตได้ร้อยละ 19.4, 43.9 และ 61.2 ตามลำดับ

คุณลักษณะผู้บริหาร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (CA1) ประสิทธิภาพและทัศนคติ (CA2) มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้บริหาร (CA) โดยแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรคุณลักษณะผู้บริหารได้ร้อยละ 75.8 และ 48.2 ตามลำดับ

ทรัพยากรองค์การ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย คน (OR1) เงิน (OR2) วัสดุ (OR3) วิธีการบริหาร (OR4) มีความสอดคล้องกับทรัพยากรองค์การ (OR) โดยแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรทรัพยากรองค์การได้ร้อยละ 37.5, 28.2, 32.7 และ 64.4 ตามลำดับ

การจัดการการผลิต พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย เทคโนโลยี (PM1) วิธีการ (PM2) มีความสอดคล้องกับการจัดการการผลิต (PM) โดยแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของการจัดการการผลิตได้ร้อยละ 9.8 และ 30.2 ตามลำดับ

การตลาดการส่งออก พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย สินค้า (EM1) ราคา (EM2) สถานที่ (EM3) ช่องทางฯ (EM4) มีความสอดคล้องกับการตลาดส่งออก (EM) โดย แต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรการตลาดส่งออกได้ร้อยละ 61.6, 30.2, 13.6 และ 30.7 ตามลำดับ

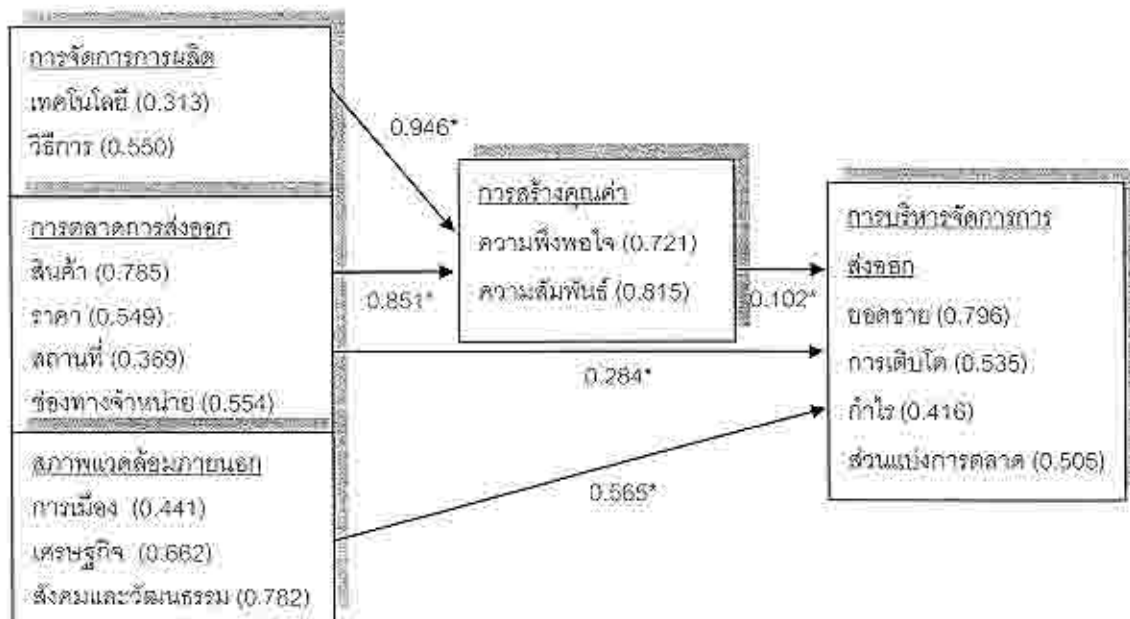
การสร้างคุณค่า พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย ความพึงพอใจ (VC1) ความสัมพันธ์ (VC2) มีความสอดคล้องกับการสร้างคุณค่า (VC) โดยแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรการสร้างคุณค่าได้ร้อยละ 52.0 และ 66.4 ตามลำดับ

การบริหารจัดการการส่งออก พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย ยอดขาย (EP1) การเติบโต (EP2) กำไร (EP3) ส่วนแบ่งการตลาด (EP4) มีความสอดคล้องกับการจัดการการส่งออก (EP) โดยแต่ละปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรการจัดการการส่งออกได้ร้อยละ 63.4, 28.7, 17.3 และ 25.5 ตามลำดับ

การพิจารณาโมเดลการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.565 นั่นคือ การบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยที่มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่ดี ย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยดีขึ้น

การจัดการการผลิต มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยผ่านการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.096 นั่นคือ การบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยจะมีการจัดการการผลิตที่ดี ย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยดีด้วย

การตลาดการส่งออก มีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยโดยผ่านการสร้างคุณค่าของตัวผลิตภัณฑ์ ($P < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.370 นั่นคือ การบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทยที่มีการตลาดการส่งออกที่ดีย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทยดีด้วย



Chi-square=277.7, df=142, P=0.05, CMIN/DF=1.95, GFI=0.93, RMSEA=0.04, $P < 0.05$
ภาพที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

สามารถเขียนในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ได้ดังนี้

$$VC = 0.261CA + 0.106OR + 0.946*PM + 0.851*EM; R^2=0.116$$

$$EP = 0.128CA + 0.005OR + 0.016PM + 0.284*EM + 0.565*EE + 0.102*VC; R^2=0.599$$

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติและการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาเป็นตัวแบบพีเอ็มอีซี โมเดล (PMEC Model) ที่ว่า ปัจจัยภายในและภายนอกคือ ด้านการจัดการการผลิต การตลาดส่งออกและ

สภาพแวดล้อมภายนอกโดยปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยการสร้าง
คุณค่าโดยส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย

อภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปและอภิปรายผล ดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย ผล
การทดสอบ โดยคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการการ
ส่งออกเครื่องหนังไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tichy and Devanna (1986) กล่าวว่า ความสำเร็จ
ขององค์กรจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และทักษะของผู้นำหรือผู้บริหาร เนื่องจากลักษณะผู้บริหาร
ต้องเป็นผู้เสียสละ ทำงานอย่างเอาใจจริง สอดคล้องความรู้จากความสำเร็จ ความล้มเหลวและมีทัศนคติที่
เกิดจากการเรียนรู้ จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหาร
จัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องหนังไทย เพราะว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน
การส่งออกเครื่องหนังไทย

ทรัพยากรองค์การมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการส่งออกเครื่อง
หนังไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Becker and Neuhauser (1979) โดยกล่าวว่า องค์การจะ
พิจารณาถึงทรัพยากรองค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุและกระบวนการบริหาร โดยการดำเนินงานที่ประสบ
ความสำเร็จจะเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารซึ่งต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเป็นระบบ มีความ
รับผิดชอบและกิจกรรมในหน้าที่ที่สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างครอบคลุมและเกี่ยวโยงกันทั้งองค์การ จาก
ผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าทรัพยากรองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการการบริหารอุตสาหกรรมการ
ส่งออกเครื่องหนังไทย เป็นเพราะว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า
10 ปี

การจัดการการผลิตมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการการจัดการการส่งออกเครื่อง
หนังไทย การจัดการกระบวนการผลิตในการทำงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปล่อยให้คนงานทำงาน
โดยอาศัยความเคยชิน นอกจากนี้ กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์จะต้องมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
คำนึงถึงต้นทุนและเทคนิคที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ปริมาณมากขึ้น และใช้ต้นทุนน้อย
ที่สุดนั่นคือ การจัดการการผลิตที่ดีย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนัง
ไทยดีด้วย

การตลาดการส่งออก มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการการส่งออกเครื่อง
หนังไทย สอดคล้องกับแนวคิดของ Philip Kotler (2003) ที่ว่า การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคมและ
การจัดการ การใช้ส่วนประสมทางการตลาดจะทำให้การจัดการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ การ
บริหารจัดการเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดการส่งออกที่ดี จะทำให้มูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้น แสดงให้
เห็นว่า การส่งออกเครื่องหนังไทยที่มีการตลาดการส่งออกที่ดี ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการการ
ส่งออกเครื่องหนังไทย

สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการจัดการการส่งออกเครื่องหนังไทย
สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์ต่อการส่งออกของอุตสาหกรรม ประกอบด้วยกระบวนการผลิต อุปสงค์ใน
ประเทศ อุตสาหกรรมสนับสนุนและกลยุทธ์ของบริษัทและคู่แข่งในประเทศ กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจ
การส่งออกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคน องค์การและสถาบันที่แวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่
แตกต่างกันโดยส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้มูลค่าการส่งออกและกิจการมีการเติบโตมากขึ้น แสดง
ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ดีย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการการส่งออกเครื่องหนัง
ไทย

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ควรทำการศึกษาเจาะลึกขยายผลในแต่ละตัวแปร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตัวแปรหรือปัจจัย
นั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร ได้แก่ ความต้องการของตลาด
ในแต่ละประเทศ เพื่อการพัฒนาองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรอย่างต้องแท้และสามารถ
นำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับการส่งออกเครื่องหนังไทย
ต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการส่งออก (2554). *Thailand's Exporters Directory*. สืบค้นเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2555. จาก
<http://www.deptha.go.th>
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ. (2531). *กลยุทธ์การส่งออก*. กรุงเทพฯ: พีดีซีกรุ๊ปการพิมพ์.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2527). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ติน ปรัชญพฤทธิ์ และ อิศระ สุวรรณอุบล. (2514). *บทานุกรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สมาคมสงเคราะห์

- ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2553). *การจัดการการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ปณัษฐกรกิจ. (2532). *รายงานผลการอภิปรายโต้เถียงเรื่อง ภาชี้นำเข้าวัตถุดิบต่อผลกระทบต่ออุตสาหกรรม หนึ่งสี่ตัวและเครื่องหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท ปณัษฐกรกิจ จำกัด. (เอกสารอัดสำเนา).
- สาโรจน์ โอฟัททกะชีวัน. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Arbuckle, J. J. (1995). *AMOS user's guide*. Chicago: Small Waters Corporation.
- Brown, M. W. and Cudeek, R. (1993). *Alliterative ways of assessing model fit in testing Structural equation model*. New Jersey: Sage Publication.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Lenart, K. G. (2006). *Projcon: An Expert System for Project Controls in Construction Management* (2nd ed.). New York: Oxford University press.
- Kotabe, M. et al. (2008). *International Marketing* (Second Asia- Pacific Edition). Australia: Wiley.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations. (With a new Introduction)*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. et al. (2009). *Marketing Management: An Asian Perspective* (5th ed.). Singapore: Pearson.