แนวทางการบริหารความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

Management Guidelines for the Success of Small and Medium Enterprises in Thai Garment Industry

พัชรี สกุลรัตนศักดิ์[1*]

Patcharee Sakulrattanasak[1*]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัย ด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านการสืบทอดธุรกิจและหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ กับการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการวิจัย เริ่มต้นด้วยการหาข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหาร SME จำนวน 5 บริษัท ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทย และใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ในบริษัท SME อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 324 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาตีความและจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และกรอบงานวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา จากค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยและสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายเพียร์สันเพื่อทดสอบสมมติฐานทางการศึกษา

ผลจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ในระดับสูง แต่ละด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้นำคือด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ด้านกลยุทธ์ธุรกิจ คือด้านการขยายตัว ด้านการสืบทอดธุรกิจ คือ ผู้นำของธุรกิจครอบครัวควรจะมีความผูกพันทางสายเลือด และแนวทางในการพัฒนาการบริหารความสำเร็จของบริษัท SME คือการพัฒนาผู้นำ ที่ต้องมีคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติงาน มีความร่วมแรงร่วมใจ โดยการสร้างสัมพันธภาพกับ สมาชิกในทีม มีคุณธรรม และจริยธรรมในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้นำ กลยุทธ์ธุรกิจ การสืบทอดธุรกิจ ความสำเร็จของบริษัท SME อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

Abstract

This study aims to investigate leadership characteristics, business strategies, succession plan, and to discover the guidelines for developing success management of SMEs in Thai garment industry. The study employed mixed method integrating quantitative and qualitative approach by examining the primary data through in-depth interviews with 5 executives in SME companies who showed successful achievement in Thai garment industry. The questionnaire was used to collect quantitative data from 324 samples recruited from Thai garment industry SMEs by multistage sampling technique. For qualitative data, the in-depth interview data was transcribed, interpreted and captured key issues related to the research objectives and conceptual framework. For quantitative data, the questionnaire data was analyzed by descriptive statistics for percentage, standard deviation, and mean while Pearson 's correlation was used to test the hypotheses.

The results found that the factors showing relationship with the success of SME companies in Thai garment industry at the high level for each aspect were noted. That is, the characteristics of leaders involved concentration on individual

relationship; the business strategy involved expansion; the business succession involved family business leaders requiring blood ties. The guidelines for developing success management of SMEs involve leadership development that must have desirable behavioral characteristics, accumulated expertise in the profession in order to develop their potential in job performance, harmonized teamwork by building relationship with team members, showing integrity in morality and ethics in their profession by focusing on public interests rather than personal gains.

Keywords: Leadership Characteristics, Business Strategy, Success of SME companies, Thai Garment Industry

บทนำ

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยถือเป็นอุตสาหกรรมที่เก่าแก่มีความยาวนานมากว่า 40 และเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เมื่อพิจารณาทั้งในด้านการจ้างงาน การส่งออก และมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรม ซึ่งผลจากการศึกษาของสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์กรมหาชน) ชี้ให้เห็นว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มสามารถสร้างรายได้ผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ในประเทศ อยู่ที่อันดับ 4 มีมูลค่าถึง 224,000 ล้านบาทต่อปี หรือร้อยละ 2.2 ของยอดผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศ จากตัวเลขเดือนมกราคม-พฤศจิกายน 2557 มูลค่าการส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยคิดเป็นร้อยละ 6.9 ของการส่งออกและเป็นอันดับ 3 รองจากตลาดอาเซียนและประเทศสหรัฐอเมริกา และสามารถทำรายได้ให้ประเทศเป็นอันดับ 7 ของภาคการส่งออกทั้งประเทศ

แต่ว่าสถานการณ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทยช่วงไตรมาส 2 ปี 2559 และแนวโน้มไตรมาส 3 ปี 2559 ที่ผ่านมานั้น อยู่ในช่วงหดตัวของอุปสงค์ในตลาดโลก นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านราคา จึงส่งผลต่อสถานการณ์การผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มโดยรวมทรงตัวถึงปรับลดลงเล็กน้อย แม้ว่าในช่วงไตรมาสที่ 2/2559 จะมีการหยุดงานในช่วงวันหยุดยาวต่อเนื่องหลายวัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสถานภาพการผลิตที่น่าจะลดลงถึงจุดต่ำสุด อย่างไรก็ตาม ดัชนีการผลิตในรายสาขาของการผลิตยังคงปรับลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตในไตรมาสเดียวกันในปี 2558 โดยดัชนีการผลิตเครื่องแต่งกายจากผ้าทอปรับลดลงมากที่สุดถึงกว่าร้อยละ 26 ลดลงจาก 93.81 ในไตรมาส 2/2558 เป็น 68.89 ในไตรมาส 2/2559 การผลิตผ้าผืนลดลงเช่นเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 12.37 จาก 88.44 เป็น 77.50 ในไตรมาส 2/2559 การผลิตเครื่องแต่งกายจากผ้าถักลดลงร้อยละ 5.27 และการผลิตเส้นใยสิ่งทอลดลงร้อยละ 0.59 ในไตรมาสที่ 2/2559 นอกจากปัจจัยในเรื่องการมีวันหยุดมากที่มีผลต่อการผลิตแล้ว อุปสงค์ทั้งภายในประเทศและในตลาดโลก โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่เป็นตลาดสำคัญ ได้แก่ สหภาพยุโรป สหรัฐฯ และอาเซียน เป็นต้น ยังเผชิญกับความไม่แน่นอนของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ อำนาจซื้อชะลอลงเนื่องจากความไม่มั่นใจของผู้บริโภคต่อความผันผวนของเศรษฐกิจ อีกทั้งยังมีปัจจัยบั่นทอนความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ได้แก่ การขยายตัวของการก่อการร้ายและภัยพิบัติ (ทั้งขนาดความรุนแรงและจำนวนครั้งที่เกิด) และผลการลงประชามติของสหราชอาณาจักรให้ออกจากการเป็นสมาชิกสหภาพยุโรป (Brexit) เป็นต้น สำหรับอุปสงค์ภายในประเทศ ได้รับผลกระทบจากสภาวะภัยแล้งที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริโภคเกิดความไม่มั่นใจต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องมาจากไตรมาส 1/2559 มีการคาดการณ์ว่า รายได้จากการผลิตในภาคเกษตรจะลดลงจากผลผลิตที่ลดลง ทำให้เกิดการชะลอตัวของการบริโภค อย่างไรก็ตาม ในช่วงไตรมาส 3/2559 การผลิตของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มน่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้นได้ตามความชัดเจนของมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศที่จะช่วยเรียกความเชื่อมั่นของผู้บริโภคกลับมา นายวัลลภ วิตนากร รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานบริษัท ไฮเทค-แอพพาเรล กล่าวว่า “ตนเองมั่นใจว่าในปี 2559 นี้ สถานการณ์ของธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยจะฟื้นตัวกลับมาเป็นด้านบวกเพราะที่ผ่านมาก็ถือว่าหดตัวลงไปถึงจุดต่ำสุดแล้ว”

นอกจากนี้การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC นั้น ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการที่จะก้าวเข้าสู่เวทีโลก เป็นช่องเพื่อแสวงหาตลาดใหม่ เพื่อใช้ทดแทนอุปสงค์เดิมที่ขาดหายไป ดังนั้น การที่เราก้าวเดินหมากอย่างไรจะใช้วิธีรุกหรือวิธีรับ กลายเป็นโจทย์ที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญ

ด้วยสภาวะทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้การแข่งขันในภาคธุรกิจเพิ่มขึ้นและท้ายทายมากขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเรียนรู้และแสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ไม่ว่าจะเป็น คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร กลยุทธ์การบริหาร หรือการสืบทอดทายาท ก็ตาม เหล่านี้ล้วนสามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยได้ทั้งนั้น

ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาแนวทางการบริหารของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการบริหารงานของบริษัท SME ให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัย จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย
4. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีลักษณะเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Research Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย เริ่มต้นหาข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth-interview) เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร SME ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจเครื่องนุ่งห่มไทยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือในงานวิจัย หลังจากนั้นจึงค้นหาข้อมูลทุติยภูมิจากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเนื้อหาของประเด็นและ ตัวแปรต่างๆ เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามที่จะใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 2 ประชากรและตัวอย่าง ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวนทั้งสิ้น 339 กิจการ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 5 บริษัท และเป็นกลุ่มผู้บริหารของบริษัท SME ที่มีรายชื่อเป็นสมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการหรือนักบริหารในบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย โดยเจาะจงศึกษาเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายตลาด ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต และ/หรือ บุคคลที่เจ้าของกิจการ

มอบหมายในบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย จำนวน 324 คน ซึ่งได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling)

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นการหาข้อมูลของผู้ประกอบการในเบื้องต้น ก่อนจะนำไปสร้างข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเนื้อหาของคำถามจะเป็นข้อมูลในเรื่อง ความเป็นมาของบริษัท คุณลักษณะของผู้นำ การสืบทอดธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งความสำเร็จของบริษัท นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้แบบสอบถามที่ได้พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลจาการวิจัยเชิงคุณภาพสรุปร่วมกัน เพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) จำนวน 5 คน เพื่อเก็บข้อมูลปฐมภูมิ และแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 324 คน แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในลำดับถัดไป

ขั้นตอนที่ 5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาตีความและจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และกรอบงานวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ร้อยละ (Percentage), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าเฉลี่ย (Mean) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการศึกษา คือ สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) ในการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งได้ค่า Cronbach's Alpha = .754 ซึ่งมีค่าที่ใกล้เคียง 1 มาก แสดงว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นสูง

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย พบว่า คุณลักษณะของผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X}$ = 3.68) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา ตามลำดับดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .526 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของบริษัท SME ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่า P เท่ากับ 0.000

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .537 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของบริษัท SME ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่า P เท่ากับ 0.000

1.3 ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.211 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของบริษัท SME ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่า P เท่ากับ 0.000

1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .641 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของบริษัท SME ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่า P เท่ากับ 0.000

2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (X = 3.64) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์การขยายตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านกลยุทธ์รักษาระดับและด้านกลยุทธ์การถอย ตามลำดับ ดังนี้

2.1 ด้านกลยุทธ์การขยายตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .664 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จ ของบริษัท SME ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่า P เท่ากับ 0.000

2.2 ด้านกลยุทธ์รักษาระดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .421 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของบริษัท SME ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่า P เท่ากับ 0.000

2.3 ด้านกลยุทธ์การถอย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ -.406 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของบริษัท SME ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่า P เท่ากับ 0.000

3. ปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย พบว่า การสืบทอดธุรกิจ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ผู้นำของธุรกิจครอบครัวควรจะมีความผูกพันทางสายเลือด (X = 4.26) การสืบทอดทายาททางธุรกิจมีความสำคัญกับความสำเร็จในการบริหารธุรกิจ (X = 4.10) ผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัวควรจะเรียนรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมครอบครัว (X = 4.05) ผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัวควรจะเรียนรู้ธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่เล็ก (X = 3.98) และการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว ไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ทางสายเลือด (X = 2.81) ตามลำดับ

4. แนวทางในการพัฒนาการบริหารความสำเร็จของบริษัท SME ในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารของบริษัท SME พบว่า แนวทางสำคัญได้แก่

4.1 คุณลักษณะของผู้นำ เนื่องจาก ผู้นำถือว่า เป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ คือ (1) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ โดยสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (3) ความร่วมแรงร่วมใจ โดยการสร้างสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน และ (4) จริยธรรม โดยการประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4.2 กลยุทธ์ธุรกิจที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จและความก้าวหน้าในธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อผลกำไรของธุรกิจ การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารและการจัดการ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรโดยกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้านและเป็นระบบ ดังนั้นกลยุทธ์ธุรกิจที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ด้านการขยายตัว ด้านการรักษาระดับ และด้านถดถอย จะต้องคำนึงถึงศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านภายในและภายนอก ดังนั้นแนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับอื่นๆ ในองค์กร

4.3 การสืบทอดธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจควรจะเรียนรู้ธุรกิจตั้งแต่เล็ก เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจความรักและความผูกพันในธุรกิจ นอกจากนี้ ยังเป็นความผูกพันที่ผูกไว้กับคนเก่าๆ เพื่อให้เขาช่วยดูแลธุรกิจ และทายาทต่อ การทำงานต่อไปในภาย

ภาคหน้าจะได้ไม่มีปัญหา ในส่วนขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจนั้น ขั้นตอนที่ 1 การเลือกตำแหน่งเป้าหมาย เป็นการหาผู้มีศักยภาพที่จะเข้ามาทดแทนตำแหน่ง (Successor) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์คัดเลือกผู้มีศักยภาพจากมาตรฐานที่กำหนด ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่ง โดยเลือกวิธีการประเมินหรือแบบทดสอบให้ตรงกับเกณฑ์ที่จะใช้ จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินหรือแบบทดสอบมาพิจารณาคัดเลือก ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนาสำหรับผู้มีศักยภาพ เป็นแผนที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ในการทำงานปัจจุบันเพื่อความก้าวหน้าสำหรับอนาคต เพื่อลดช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นของความสามารถในปัจจุบันกับความสามารถที่คาดหวังให้มีสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต ขั้นตอนที่ 5 การติดตามประเมินผล ผู้สอนงานควรมีการติดตามและประเมินผลผู้มีศักยภาพที่จะเข้ามาทดแทนตำแหน่ง เป็นระยะ ๆ โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้ทราบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของตนเอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถให้เหมาะสม

4.4 ความสำเร็จของบริษัท SME พิจารณาจากผลการดำเนินงานเป็นตัวบ่งชี้ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งส่วนใหญ่แสดงโดยส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย การรักษาลูกค้าเก่าและการค้นหาลูกค้าใหม่ โดยจะประเมินจากตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดปัจจัยการรับรู้ด้านการเงิน ด้านการรับรู้ของลูกค้า ปัจจัยด้านกระบวนการภายในองค์กร นวัตกรรม และปัจจัยด้านการเรียนรู้ ซึ่งตัวชี้วัดปัจจัยการรับรู้ด้านการเงินประกอบไปด้วย ยอดขาย การเพิ่มขึ้นของรายได้ กระแสเงินสด ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด ฯลฯ และคุณภาพของสินค้าเพราะลูกค้ามีความคาดหวังสูงและมีทางเลือกมากมาย กิจการที่ประสบความสำเร็จต้องหมั่นปรับปรุงคุณภาพในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดด้านคุณภาพที่สำคัญ คือ ลักษณะการใช้งาน (Performance) ลักษณะพิเศษ (Feature) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความทนทาน (Durability) การตอบสนอง (Response) ความสวยงาม (Aesthetics) และชื่อเสียง (Reputation)

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยขอนำข้อค้นพบด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ในระดับสูงมาอภิปรายผล ได้แก่ ปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME แสดงให้เห็นว่า กลุ่มผู้บริหารของบริษัท SME มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านนี้มาก ดังนั้น ในการพัฒนาบริษัท SME ควรวางแผนสำรองในกรณีที่การสืบทอดทายาทธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ สอดคล้องกับการผลการวิจัย ของ Netnapha (2012) ที่ศึกษาเรื่อง การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทยได้สรุปในงานวิจัยว่า ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวเกือบครึ่งหนึ่ง มีความมุ่งมั่นและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนที่จะให้ “บุตรชายคนโต” เป็นผู้สืบทอดกิจการ เพื่อหลีกเลี่ยงความแตกร้าวและการแบ่งแยกกิจการของธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะเห็นได้จากความพยายามที่จะลงทุนในการศึกษาของบุตรหลาน โดยให้ไปศึกษาต่อในต่างประเทศ เพื่อให้มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทในเครือตั้งแต่เด็ก หรือหลังจากจบการศึกษาในต่างประเทศแล้ว โดยจะให้โอกาสกับบุตรชายคนโตก่อนบุตรคนอื่น ๆ และในกรณีที่ไม่มีบุตรชายก็มักจะเป็นบุตรสาวคนโตเช่นกัน ในอนาคตอันใกล้เมื่อธุรกิจครอบครัวมีการขยายตัว และแตกแขนงไปสู่ธุรกิจต่าง ๆ ย่อมต้องการความร่วมมือจากผู้บริหารมืออาชีพคนนอกครอบครัวเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้สมาชิกของแต่ละครอบครัวก็มีแนวโน้มลดน้อยลงกว่าสมัยก่อนมาก ซึ่งเราจะเห็นได้จากกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่หลายแห่ง มีการผสมผสาน (hybrid) ระหว่างผู้บริหารครอบครัวและผู้บริหารมืออาชีพ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Netpanna (2013) ที่พบว่า ความล้มเหลวในการสืบทอดตำแหน่งยังคงเป็นสาเหตุหลักของการปิดกิจการของครอบครัว ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้สืบทอดหลายคนเข้ามาบริหารธุรกิจครอบครัวได้ไม่เต็มที่ เพราะว่า มีธุรกิจของตนเอง และตั้งใจที่จะออกจากธุรกิจครอบครัวที่เป็นฐานหลัก เพื่อตามฝันของตนเอง ดังนั้น ผู้วิจัย คิดว่า ผู้นำรุ่นบุกเบิกของธุรกิจ SME ควรจะให้ความสำคัญกับธุรกิจในอนาคต หรือความฝันของทายาทด้วย ควรที่จะเปิดโอกาสให้ทายาทสามารถทำธุรกิจอื่นของตนเองควบคู่ไปกับธุรกิจหลักแต่ก็ควรมีการควบคุมและนำธุรกิจนั้นมาเป็นเครือข่ายเพื่อขยายธุรกิจออกไปในอนาคต

ด้านกลยุทธ์การขยายตัวของธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME ดังนั้น แนวทาง ในการพัฒนาด้านนวัตกรรมใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจ SME ขยายตัวได้เช่นกัน ซึ่ง บริษัท SME ควรจะมีงบประมาณสำหรับการพัฒนานวัตกรรม หรือเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสามารถช่วยบริษัท SME มีการพัฒนาปรับปรุงสินค้า เพื่อใช้ในการแสวงหาตลาดใหม่ และยังทำให้บริษัท SME มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของกลยุทธ์การเติบโตโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามแนวคิดของ Netpanna (2013) และ งานวิจัยของ Duangporn et al, (2004) ที่กล่าวไว้ว่า ในโลกธุรกิจสินค้าและบริการที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ทั้งผู้ประกอบการและพนักงานก็ต้องหมั่นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นเทคโนโลยีใหม่ๆ จะถูกพัฒนาขึ้นมาตลอดเวลา

ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของบริษัท SME จากผลการวิจัยพบว่า มีแนวในการพัฒนา คือ กลุ่มผู้บริหารของบริษัท SME ควรให้เวลาในการปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อถ่ายทอดความรู้ รวมถึงทักษะในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาการ รวมทั้งให้ความสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล นั้น เป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะผู้นำ ตามแนวความคิดของ Podsakoff et al, (1990) ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Man et al, (2008) ที่ศึกษาความสามารถหลักและประสิทธิภาพของสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์และบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความสามารถหลักขององค์กรเช่นเดียวกัน และผลการศึกษา ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass (1985) ที่ให้คำนิยามว่า การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามในแต่ละบุคคล ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ของผู้ตาม โดยการฝึกสอน (Coach) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) จนกระทั่งผู้ตามเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปในระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนผู้ตาม

ข้อเสนอแนะ

1. ธุรกิจ SME ควรกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจในอนาคต เพื่อที่จะให้ธุรกิจของตนเองเข้าสู่อุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมและแนวทางที่ใช้ในการบริหารและจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบในการปรับตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
2. ธุรกิจ SME สามารถนำองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยไปพิจารณากำหนดเป็นรูปแบบหรือเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจได้

เอกสารอ้างอิง

ดวงพร อ่อนหวาน และคณะ. (2547). **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในภาคเหนือ.** กรุงเทพมหานคร**:** มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. **Journal of HR Intelligence:** สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 7(2), 18-27.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). ***ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์***. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.

Bass B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: The Free Press.

Man, T. W. Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). **Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through a Framework of Competitiveness**. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21(3), 257 - 276.

Onwan D., et al. (2004). **Factors Affecting the Success of Community Businesses in the North**. Bangkok: Kasetsart University.

Podsakoff P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). **Transformational Leader Behaviors and Their Eeffect on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors**. Leadership Quarterly, 1: 107-142.

Wailerdsak N. (2012). Business inheritance of Thai family businesses. **Journal of HR Intelligence** : Institute of Human Resources Thammasat University. 7 (2), 18-27.

Yawiraj N. (2013). **Leadership and Strategic Leader**. (8th ed.). Bangkok: Triple Group Co., Ltd.