

แนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน
ของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย*
GUIDELINES FOR DEVELOPING COMPETITIVE CAPABILITIES
OF THAILAND'S JEWELRY EXPORT BUSINESS

เกียรติชัย วีระญาณนท์

Kietchai Veerayannon

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Business Administration, North Bangkok University, Bangkok, Thailand

Corresponding author E-mail: kietchai.ve@northbkk.ac.th

Tel: 081-922-5633

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย 2) เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามลักษณะธุรกิจ 3) วิเคราะห์ปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน และ 4) นำเสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร จำนวน 17 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้ประกอบการ 403 ราย ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ความแปรปรวน การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผลการวิจัยพบว่า 1) การส่งออกเครื่องประดับไทยเติบโตต่อเนื่อง มีจุดแข็งด้านทักษะฝีมือแรงงานและความเป็นศูนย์กลางพลอยสี แต่เผชิญความท้าทายด้านเทคโนโลยี การสร้างตราสินค้าสากล และการแข่งขันด้านต้นทุน โดยตลาดอนาคตต้องการสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และค้าขายผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล 2) ขนาดกิจการและประเภทผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลสำคัญ ได้แก่ การจัดการตราสินค้าและคุณภาพผลิตภัณฑ์ส่งผลต่อการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่งผลต่อการสร้างความแตกต่าง และการตลาดรวมถึงการกำหนดราคาส่งผลต่อการตอบสนองที่รวดเร็ว และ 4) แนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย 8 แนวทางสำคัญ ได้แก่ การยกระดับคุณภาพและแบรนด์สู่ตลาดพรีเมียม การขยายตลาดดิจิทัลเชิงรุก การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยระบบอัตโนมัติ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรแบบบูรณาการ การพัฒนาโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ การยกระดับมาตรฐานการผลิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงกลยุทธ์ และการปรับโครงสร้างธุรกิจให้ยืดหยุ่นเพื่อการปรับตัว

คำสำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน, ปัจจัยการจัดการธุรกิจ, ธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย, กลยุทธ์การแข่งขัน

Abstract

This research aimed to 1) Analyze the situation and trends of Thailand's jewelry export business; 2) Compare competitive capabilities across different business characteristics; 3) Analyze the influence of management factors on competitive capability; and 4) Propose guidelines for competitive capability development. A mixed-methods research design was employed, collecting qualitative data through in-depth interviews from 17 experts and executives, and quantitative data from 403 jewelry export entrepreneurs via questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, analysis of variance, multiple regression analysis, SWOT analysis, and TOWS Matrix. The findings revealed 1) Thailand's jewelry exports continue to grow, with strengths in skilled craftsmanship and its status as a colored gemstone hub, but facing challenges in technology, global branding, and cost competition, with future markets demanding products with unique characteristics, environmental friendliness, and digital platform trading; 2) Differences in business size and product types significantly affect competitiveness; 3) Key management factors include brand management and product quality influencing niche market focus, research and development influencing differentiation, and marketing and pricing influencing rapid response; and 4) The guidelines for developing competitive capabilities comprise eight key strategies upgrading quality and branding for premium markets, aggressive digital market expansion, enhancing production efficiency through automation, building integrated business network partnerships, developing efficient supply chains, upgrading production standards with digital technology, strategic human resource development, and restructuring business for flexibility and adaptability.

Keywords Competitive Capabilities, Business Management Factors, Thai Jewelry Export Business, Competitive Strategy

บทนำ

อุตสาหกรรมเครื่องประดับมีบทบาทสำคัญในเศรษฐกิจโลก โดยตลาดอัญมณีและเครื่องประดับโลกมีมูลค่ารวมสูงกว่า 600,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2566 ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องจากความต้องการสินค้าฟุ่มเฟือยในตลาดเกิดใหม่ การฟื้นตัวของการบริโภคหลังสถานการณ์โควิด-19 และการขยายตัวของการค้าผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ประเทศผู้นำตลาด ได้แก่ สวิตเซอร์แลนด์ สหรัฐอเมริกา ฮองกง อินเดีย และสหราชอาณาจักร ซึ่งครองส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึงร้อยละ 70 (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (GIT), 2567)

สำหรับประเทศไทย แม้จะอยู่ในอันดับที่ 14 ด้วยมูลค่าการนำเข้า 21,568 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย (14.2% ต่อปี) ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยตลาด (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (GIT), 2567) แต่เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศผู้นำตลาดจะพบช่องว่างมหาศาลที่เป็นทั้งความท้าทายและโอกาสในการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับปัจจัยกดดัน 5 ด้าน ได้แก่ การแข่งขันจากจีนและอินเดีย พฤติกรรมผู้บริโภคดิจิทัล ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก การปรับตัวทางเทคโนโลยี และข้อจำกัดด้านแรงงานฝีมือ (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (GIT), 2567); (สุชาติ พานิชกุล, 2565) ในบริบทของธุรกิจส่งออก ปัจจัยการจัดการมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงาน (Gilaninia, S. et al., 2013) โดยเฉพาะกลยุทธ์นวัตกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการส่งออก (Bushra, Z. et al., 2022);



(Thanh, P. T., 2023) ทั้งนี้ การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยหลายด้านอย่างเป็นระบบ (Thompson, A. A. et al., 2014) โดยปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ (Kozielski, R., 2016) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ การจัดการตราสินค้าและการบริหารคุณภาพถือเป็นปัจจัยชี้ขาดในการเข้าถึงตลาดพรีเมียมระดับสากล (Gupta, A. & Singh, R. K., 2020)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยในอินเดีย ชี้ให้เห็นปัญหาการขาดการบูรณาการระหว่างภาคส่วนและข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอัญมณี (Gupta, A. & Singh, R. K., 2020) งานวิจัยในเวียดนาม พบว่าสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันและการมีส่วนร่วมของภาครัฐมีผลต่อผลกำไรและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Nguyen, T. T. H. et al., 2019) ส่วนงานวิจัยในอิตาลี ศึกษาผลกระทบของการเปิดเสรีทางการค้าและภาวะเศรษฐกิจถดถอยต่อการปรับตัวของอุตสาหกรรมเครื่องประดับ แม้งานวิจัยเหล่านี้จะเสนอแนะด้านการพัฒนาทักษะ เทคโนโลยี และการสร้างแบรนด์ (Rabellotti, R. et al., 2014) แต่ยังคงมี “ช่องว่างการวิจัย” ในบริบทของไทยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ขาดการศึกษาเชิงองค์รวมที่เชื่อมโยงปัจจัยการจัดการกับความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบในบริบทอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทย 2) ขาดการวิจัยแบบผสมวิธีที่ให้ข้อมูลทั้งเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญและเชิงกว้างจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และ 3) ขาดโมเดลการวัดความสามารถในการแข่งขันที่ครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ ต้นทุน ความแตกต่าง ตลาดเฉพาะส่วนและความรวดเร็วในการตอบสนอง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาและวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการจัดการที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้จริงสำหรับธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย โดยจำแนกตามคุณลักษณะของธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องประดับเพื่อการส่งออกของไทยที่ขึ้นทะเบียนสมาชิกสมาคมผู้ค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย จำนวน 579 ราย กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องการได้จากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 234 ราย ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากจากบัญชีรายชื่อสมาชิกสมาคมฯ หลังจากสุ่มเลือกกลุ่มทดสอบแบบสอบถาม (Try-out) จำนวน 30 ราย เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่เหลือทั้งหมด 549 ราย และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน

จำนวน 403 ชุด (อัตราการตอบกลับร้อยละ 73.4) จึงใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ ซึ่งเกินกว่าขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่กำหนด (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีของไทย โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากผู้ที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยและเครื่องประดับไทย 1 คน ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมช่างทองไทย 1 คน ผู้ประกอบการที่มีโรงงานผลิตเครื่องประดับเพื่อการส่งออก 13 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านอัญมณีและเครื่องประดับไทย 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ

แบบสอบถามมี 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง) ส่วนที่ 2 คุณลักษณะองค์กร (เงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ สถานที่ตั้ง สัดส่วนสัญชาติผู้ถือหุ้น) ส่วนที่ 3 ปัจจัยการจัดการธุรกิจ 11 ด้าน ส่วนที่ 4 ความสามารถในการแข่งขัน 4 มิติ และส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ ส่วนที่ 3 และ 4 ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของ Likert, R. ซึ่ง 5 = มากที่สุด ถึง 1 = น้อยที่สุด (Likert, R., 1932) และแปลค่าตามเกณฑ์ของ Best, J. W. & Kahn, J. V. (Best, J. W., & Kahn, J. V., 1993)

นิยามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ปัจจัยการจัดการธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมบริหารองค์กรใน 11 ด้าน ได้แก่ การจัดการตราสินค้า คุณภาพผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคา การตลาดและการโฆษณา การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการโซ่อุปทาน การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารบุคลากร การบริหารศักยภาพการผลิต การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการบริหารเงิน ส่วนความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ชีตความสามารถของกิจการในการแข่งขันใน 4 มิติ ตามแนวคิดของ Thompson, A. A. et al. ได้แก่ 1) ต้นทุน 2) ความแตกต่าง 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และ 4) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Thompson, A. A. et al., 2014)

แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและสถิติ 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดส่งออก 1 ท่าน ค่า IOC รายข้อ มากกว่า 0.50 ทุกข้อ และค่า IOC รวมทั้งฉบับ = 0.986 ทดสอบความเชื่อมั่นด้วย Cronbach's Alpha ได้ค่า 0.983 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมาก (Cronbach, L. J., 1951)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ใช้เครื่องมือ 2 ชิ้น ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 5 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์สภาพปัจจุบัน และปัญหาธุรกิจส่งออกเครื่องประดับ ความสามารถในการแข่งขันและแนวโน้มในอนาคต ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง และคำแนะนำเชิงนโยบาย และ 2) แบบบันทึกข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ แบบสัมภาษณ์ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม และทดสอบการสัมภาษณ์นำร่อง (Pilot Interview) 2 ราย เพื่อปรับปรุงความชัดเจนของคำถามก่อนเก็บข้อมูลจริง ตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธี Triangulation ทั้งด้านข้อมูล (เปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับข้อมูลทุติยภูมิ) และด้านผู้วิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ผ่านอีเมลและโทรศัพท์ติดตามผล

3.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่งหนังสือขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ นัดหมายล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ สัมภาษณ์เชิงลึก ณ สถานที่ประกอบการหรือสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก บันทึกเสียงและจดบันทึก โดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลทุกราย



3.3 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมจากรายงานสถิติการส่งออกของ GIT กรมศุลกากร กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์วิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลเชิงคุณภาพ และสถิติเชิงพรรณนา (ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ

4.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามคุณลักษณะธุรกิจ ใช้สถิติ t-test (สำหรับตัวแปรแบ่งกลุ่ม 2 กลุ่ม), One-way ANOVA (สำหรับตัวแปรแบ่งกลุ่ม 3 กลุ่มขึ้นไป ที่ผ่านข้อตกลงเบื้องต้น) และ Welch test (สำหรับกรณีที่ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มไม่เท่ากัน) ก่อนวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของ ANOVA ด้วยการทดสอบ Levene's Test for Equality of Variances

4.3 วิเคราะห์ปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เบื้องต้น และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis MRA) โดยวิธี Enter ก่อนวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของ MRA ในด้าน Multicollinearity ด้วยค่า VIF (< 10) และ Tolerance (> 0.1)

4.4 วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ใช้การวิเคราะห์ SWOT โดยบูรณาการผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ข้อมูลทุติยภูมิ และผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ จากนั้นกำหนดแนวทางตาม TOWS Matrix

ผลการวิจัย

การศึกษาสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 4 ข้อ ดังนี้

1. สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย (วัตถุประสงค์ 1)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน พบว่า อุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยมีจุดแข็งที่โดดเด่น ได้แก่ ทักษะฝีมือแรงงานระดับสูง การเป็นศูนย์กลางการค้าพลอยสี และเครือข่ายอุตสาหกรรมสนับสนุนที่มีมาตรฐานสากล ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญจากสมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยฯ ให้ข้อมูลว่า “จุดแข็งของไทย คือ ช่างฝีมือที่มีทักษะและภูมิปัญญาสั่งสมมายาวนาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ประเทศคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนได้ในระยะสั้น” ส่วนผู้ประกอบการส่งออกรายหนึ่งระบุว่า “ทับทิมและพลอยที่ผ่านกระบวนการปรับปรุงคุณภาพในไทยได้รับการยอมรับในตลาดโลกมากกว่าจากประเทศอื่น” อย่างไรก็ตามภาคธุรกิจยังเผชิญอุปสรรคเชิงโครงสร้างสำคัญ ได้แก่ การขาดแคลนวัตถุดิบและแรงงานฝีมือรุ่นใหม่ ข้อจำกัดในการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการขาดการบูรณาการนโยบายระหว่างภาครัฐและเอกชน ส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันเริ่มเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งต้นทุนต่ำอย่างจีนและอินเดีย ผู้เชี่ยวชาญด้านอัญมณีให้ความเห็นว่า “ปัญหาใหญ่ที่สุด คือ ช่างฝีมืออาวุโสไม่มีผู้สืบทอด เพราะคนรุ่นใหม่ไม่นิยมงานฝีมือ ทำให้องค์ความรู้สำคัญอาจสูญหาย”

2. ระดับปัจจัยการจัดการธุรกิจ (วัตถุประสงค์ 1)

ผลการวิเคราะห์จากผู้ประกอบการ 403 ราย พบว่า ภาพรวมการจัดการธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.365) ดังแสดงในตารางที่ 1 โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

จุดแข็งด้านการจัดการ พบการดำเนินงานในระดับมากใน 2 ด้าน คือ การบริหารเงิน ($\bar{X} = 3.48$) ซึ่งโดดเด่นด้านการคาดการณ์ยอดขายและการวางแผนค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 4.55$) และการจัดการตราสินค้า ($\bar{X} = 3.43$) ที่เน้นการใช้แบรนด์สร้างความแตกต่าง ($\bar{X} = 4.46$) และสื่อถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์

จุดที่ควรพัฒนา การจัดการโซ่อุปทาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.09$) โดยเฉพาะการวางแผนคาดการณ์ความต้องการลูกค้า ($\bar{X} = 2.80$) และความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการขนส่ง ($\bar{X} = 2.79$)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการจัดการธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยการจัดการธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการจัดการ
การจัดการตราสินค้า	3.43	.434	มาก
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	3.29	.479	ปานกลาง
การกำหนดราคา	3.22	.569	ปานกลาง
การตลาดและการโฆษณา	3.25	.518	ปานกลาง
การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.28	.520	ปานกลาง
การจัดการโซ่อุปทาน	3.09	.654	ปานกลาง
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.38	.535	ปานกลาง
การบริหารบุคลากร	3.28	.483	ปานกลาง
การบริหารศักยภาพการผลิต	3.36	.490	ปานกลาง
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	3.28	.503	ปานกลาง
การบริหารเงิน	3.48	.424	มาก
การจัดการโดยรวม	3.31	.365	ปานกลาง

3. ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (วัตถุประสงค์ 1)

ธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทยมีความสามารถในการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) โดยมีติด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมาคือ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) ($\bar{X} = 3.58$)

4. การเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามคุณลักษณะธุรกิจ (วัตถุประสงค์ 2)

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ t-test, One-way ANOVA และ Welch test พบข้อค้นพบที่สำคัญคือ สัญชาติของผู้ถือหุ้น เป็นปัจจัยเดียวที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในด้านการสร้างความแตกต่าง (Welch's F = 8.758, p < .001) ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (F = 7.107, p = .001) และภาพรวมความสามารถในการแข่งขัน (Welch's F = 5.969, p = .004) ในขณะที่ปัจจัยด้านเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน และระยะเวลาดำเนินกิจการ ไม่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

5. การวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน (วัตถุประสงค์ 3)

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยการจัดการธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ปัจจัยการจัดการธุรกิจส่งออกเครื่องประดับ ของประเทศไทย	ความสามารถในการแข่งขัน				
	ต้นทุน (β)	ความแตกต่าง (β)	การมุ่งตลาด เฉพาะส่วน (β)	กาตอบสนอง ที่รวดเร็ว (β)	โดยรวม (β)
การจัดการตราสินค้า	.121*	.100	.672**	.020	.284**
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	-.013	.049	.350**	.010	.122**
การกำหนดราคา	-.073	.105*	.036	.594**	.231**
การตลาดและการโฆษณา	.060	.096	-.042	.300**	.145**
การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	.009	-.002	.014	-.012	.002
การจัดการโซ่อุปทาน	.252**	.096	-.051	.061	.122**
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	.048	.166*	-.027	.012	.066
การบริหารบุคลากร	.156**	.083	.003	.055	.100**
การบริหารศักยภาพการผลิต	.053	-.055	-.051	.052	.003



ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์หัตถดอยพหุคูณของปัจจัยการจัดการธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน (ต่อ)

ปัจจัยการจัดการธุรกิจส่งออกเครื่องประดับ ของประเทศไทย	ความสามารถในการแข่งขัน				
	ต้นทุน (β)	ความแตกต่าง (β)	การมุ่งตลาด เฉพาะส่วน (β)	การตอบสนอง ที่รวดเร็ว (β)	โดยรวม (β)
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	.027	.047	.029	-.034	.021
การบริหารเงิน	.246**	.252**	-.017	.001	.159**
R ²	.491	.463	.744	.759	.802
Adjusted R ²	.477	.448	.736	.753	.796
F	24,279	30,613	103,063	112,134	143,611

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการธุรกิจทั้ง 11 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสามารถในการแข่งขันโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์สูงถึงร้อยละ 79.6 (Adjusted R² = .796, F=143.611, p<.001) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยการจัดการต่อความสามารถในการแข่งขันแต่ละมิติ มีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

5.1 การสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุนและการบริหารเงิน

ในด้านความสามารถด้านต้นทุน ปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลสูงสุด คือ การจัดการโซ่อุปทาน (β = .252, p<.01) รองลงมา คือ การบริหารเงิน (β = .246, p<.01) สะท้อนให้เห็นว่าหัวใจสำคัญของการควบคุมต้นทุนในอุตสาหกรรมนี้ คือ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับการวางแผนทางการเงินที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ ในมิติความสามารถด้านความแตกต่าง พบว่า การบริหารเงินกลับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด (β = .252, p<.01) ตามด้วยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (β = .166, p<.05) บ่งชี้ว่าสภาพคล่องและการบริหารงบประมาณที่ดีเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถลงทุนในนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างได้

5.2 พลังของตราสินค้ากับการเจาะตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market)

มิติที่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอิทธิพลของตัวแปรอย่างชัดเจนที่สุด คือ ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งมีอำนาจการพยากรณ์สูงถึงร้อยละ 73.6 (Adjusted R² = .736) โดยพบว่า การจัดการตราสินค้า มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุดอย่างโดดเด่น (β = .672, p<.01) ตามด้วย คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (β = .350, p<.01) ข้อค้นพบนี้ ย้ำชัดว่าการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ที่แข็งแกร่งควบคู่ไปกับการรักษามาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ คือ กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้เครื่องประดับไทยสามารถครองใจกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 กลยุทธ์ราคาและการตลาดต่อการตอบสนองที่รวดเร็ว

สำหรับด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว ปัจจัยการจัดการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้สูงถึงร้อยละ 75.3 โดยมีการกำหนดราคา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลนำหน้าอย่างชัดเจน (β = .594, p<.01) ตามด้วยการตลาดและการโฆษณา (β = .300, p<.01) สะท้อนให้เห็นว่าในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ราคาและการสื่อสารการตลาดที่ฉับไวเป็นเครื่องมือหลักในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วถึง

5.4 บทสรุปปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันโดยรวม

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การจัดการตราสินค้า ($\beta = .284, p < .01$) 2) การกำหนดราคา ($\beta = .231, p < .01$) และ 3) การบริหารเงิน ($\beta = .159, p < .01$)

6. การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย (วัตถุประสงค์ 4)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ SWOT และการใช้ TOWS Matrix ผสานกับข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 8 แนวทาง ครอบคลุมทั้งแนวทางเชิงรุก แนวทางเชิงป้องกัน แนวทางเชิงแก้ไข และแนวทางเชิงรับ ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

แนวทางเชิงรุก (SO Guidelines) ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งด้านการผลิตและการบริหารตราสินค้าผสานกับโอกาสจากการเติบโตของตลาดระดับบนและตลาดดิจิทัล ประกอบด้วย “แนวทางการยกระดับมาตรฐานการผลิตและการสร้างตราสินค้าสู่ตลาดพรีเมียม” ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) พัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล 2) ยกระดับการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะ และ 3) สร้างการรับรู้คุณค่าของแบรนด์ในระดับพรีเมียม แนวทางที่สอง คือ “แนวทางการขยายตลาดด้วยระบบดิจิทัลและการตลาดเชิงรุก” โดยมีเป้าหมาย 1) พัฒนาระบบการค้าดิจิทัลที่ครบวงจร 2) สร้างการรับรู้แบรนด์ผ่านสื่อดิจิทัล และ 3) พัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าดิจิทัล

แนวทางเชิงป้องกัน (ST Guidelines) ซึ่งมุ่งใช้จุดแข็งเพื่อรับมือกับการแข่งขันด้านต้นทุนและความผันผวนของปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยเทคโนโลยีอัตโนมัติ” ที่มีเป้าหมาย 1) ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยระบบอัตโนมัติ 2) พัฒนาระบบควบคุมการผลิตอัจฉริยะ และ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรการผลิต และ “แนวทางการสร้างเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจแบบบูรณาการ” ซึ่งมีเป้าหมาย 1) พัฒนาความร่วมมือกับผู้จัดหาวัตถุดิบหลัก 2) สร้างพันธมิตรในการกระจายสินค้า และ 3) พัฒนาความร่วมมือด้านการออกแบบและนวัตกรรม

แนวทางเชิงแก้ไข (WO Guidelines) ซึ่งมุ่งแก้ไขจุดอ่อนและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มี ประกอบด้วย “แนวทางการพัฒนาโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ” ที่มีเป้าหมาย 1) พัฒนาระบบการจัดการวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง 2) ปรับปรุงระบบการขนส่งและกระจายสินค้า และ 3) พัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ และ “แนวทางการยกระดับมาตรฐานการผลิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล” โดยมีเป้าหมาย 1) พัฒนาระบบการผลิตอัจฉริยะ 2) ยกระดับระบบควบคุมคุณภาพดิจิทัล และ 3) พัฒนากระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แนวทางเชิงรับ (WT Guidelines) ซึ่งมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ประกอบด้วย “แนวทางการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเชิงกลยุทธ์” ซึ่งมีเป้าหมาย 1) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ 2) ถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาระหว่างรุ่น และ 3) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม และ “แนวทางการปรับโครงสร้างธุรกิจให้ยืดหยุ่นเพื่อการปรับตัว” โดยมีเป้าหมาย 1) พัฒนาโครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว 2) กระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ และ 3) สร้างระบบบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางทั้งหมดนี้มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยในด้านต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยเทคโนโลยีอัตโนมัติและการพัฒนาโซ่อุปทานจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ขณะที่ด้านความแตกต่าง การยกระดับมาตรฐานการผลิตและการสร้างตราสินค้าสู่ตลาดพรีเมียมจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มการรับรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์



สำหรับด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน การขยายตลาดด้วยระบบดิจิทัลและการตลาดเชิงรุกจะช่วยให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้แม่นยำมากขึ้น และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ด้านการตอบสนองที่รวดเร็ว การปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อความยืดหยุ่นจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี มาตรการส่งเสริมการลงทุนและการวิจัยพัฒนา รวมถึงการพัฒนามาตรฐานและการรับรองคุณภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรทั้งด้านทักษะเทคโนโลยีสมัยใหม่และการถ่ายทอดภูมิปัญญาระหว่างรุ่นก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

ความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและวิจัย ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้ จะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนา ขณะเดียวกัน การลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งในด้านการผลิต การตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็เป็นปัจจัยที่จะช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นความท้าทายและข้อจำกัดที่สำคัญในการดำเนินการ โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านเงินทุนสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยี การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล และความจำกัดของทรัพยากรในการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ ยังต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันด้านราคาจากประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่รวดเร็ว และมาตรการกีดกันทางการค้าที่เพิ่มขึ้น

การปรับตัวขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความท้าทายในการดำเนินงาน เช่น ความซับซ้อนของการบูรณาการระบบการรักษาสมดุลระหว่างการผลิตแบบดั้งเดิมและสมัยใหม่ และการบริหารความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน ล้วนเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการจัดการอย่างรอบคอบ

โดยสรุป ผลการวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน แนวทางการพัฒนาที่นำเสนอมีความเชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน การดำเนินการจึงต้องพิจารณาทั้งผลกระทบโดยตรงและผลกระทบเชิงระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับของประเทศไทย มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยยังคงมีจุดแข็งที่โดดเด่นในระดับสากล โดยเฉพาะทักษะฝีมือแรงงาน (Craftsmanship) และการเป็นศูนย์กลางพลอยสี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter, M. E. ที่ระบุว่าความได้เปรียบเกิดจากการมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Porter, M. E., 1990) ทั้งนี้ ทักษะช่างฝีมือเป็นทรัพยากรที่สั่งสมมาช้านานและไม่อาจทดแทนด้วยการนำเข้าเทคโนโลยีในระยะสั้น (Barney, J. B., 1991) อย่างไรก็ตาม ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและแรงงานฝีมือรุ่นใหม่ รวมถึงข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ไทยเริ่มเสียเปรียบด้านต้นทุนต่อจีนและอินเดีย สะท้อนว่าความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) แบบดั้งเดิมเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไปในตลาดยุคโลกาภิวัตน์

สอดคล้องกับ Gupta, A. & Singh, R. K. ที่เน้นว่าอุตสาหกรรมอัญมณีต้องปรับตัวสู่การใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการรักษาเอกลักษณ์งานฝีมือ (Gupta, A. & Singh, R. K., 2020)

2. การเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันจำแนกตามคุณลักษณะธุรกิจ ผลที่น่าสนใจ คือ “สัญญาติของผู้ถือหุ้น” เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านการสร้างความแตกต่างและการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งอธิบายได้ว่ากิจการที่มีการร่วมทุนกับต่างชาติมักมีข้อได้เปรียบด้านเครือข่ายการตลาดสากล การเข้าถึงฐานข้อมูลความต้องการลูกค้าในต่างประเทศ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีการจัดการ สอดคล้องกับแนวคิด Dynamic Capabilities ที่ชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการสร้างความแตกต่างต้องอาศัยการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก (Teece, D. J. et al., 1997) ในขณะที่ปัจจัยด้านขนาดกิจการ (เงินทุนและจำนวนพนักงาน) ไม่ส่งผลต่อความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ชี้ให้เห็นว่าในธุรกิจนี้ความคล่องตัวและการเข้าถึงองค์ความรู้สากลมีความสำคัญมากกว่าขนาดองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Kozielski, R. ที่เน้นว่าความสำเร็จทางธุรกิจขึ้นอยู่กับคุณภาพของการจัดการมากกว่าขนาดของทรัพยากร (Kozielski, R., 2016)

3. ปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน

3.1 การจัดการตราสินค้า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อทั้งภาพรวม ($\beta = .284$) และมิติด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ($\beta = .672$) อย่างโดดเด่นที่สุด แสดงให้เห็นว่าการสร้างอัตลักษณ์และการสื่อสารคุณค่าของแบรนด์เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการไทยหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาไปสู่ตลาดพรีเมียมได้สำเร็จ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kozielski, R. ที่ระบุว่าปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการจัดการตราสินค้าและการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จทางธุรกิจที่สำคัญ (Kozielski, R., 2016) และยังสอดคล้องกับ Thompson, A. A. et al. ที่อธิบายว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ต้นทุน ความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วนอย่างเป็นระบบ (Thompson, A. A. et al., 2014)

3.2 การบริหารเงิน มีอิทธิพลสำคัญต่อความสามารถด้านความแตกต่าง ($\beta = .252$) สะท้อนว่าสภาพคล่องและการวางแผนงบประมาณที่ดีเป็นพื้นฐานของการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนา (R&D) ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับ Thanh, P. T. ที่พบว่า ความสามารถทางการเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการส่งออกของ SMEs ในประเทศกำลังพัฒนา (Thanh, P. T., 2023)

3.3 การกำหนดราคาและการตลาด มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการตอบสนองที่รวดเร็ว ($\beta = .594$ และ $.300$) ชี้ให้เห็นว่าในโลกการค้ายุคดิจิทัล ความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ราคาและการสื่อสารที่ฉับไว คือปัจจัยชี้ขาดความได้เปรียบ สอดคล้องกับ Bushra, Z., et al. ที่พบว่า กลยุทธ์นวัตกรรมด้านการตลาดมีผลเสริมกันกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ในการยกระดับผลการส่งออก (Bushra, Z. et al., 2022)

4. แนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน แนวทาง 8 ประการ ที่สังเคราะห์จาก TOWS Matrix มีความสอดคล้องและเสริมแรงซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะแนวทางเชิงรุก (SO) ที่มุ่งสู่ตลาดพรีเมียมและระบบดิจิทัล ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางเหล่านี้ กล่าวคือ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการทั้ง 17 ท่าน ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่นำมาประกอบกับผล SWOT เพื่อกำหนดทิศทางของแต่ละแนวทาง โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาโซลูชันและการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นความเร่งด่วนสูงสุดเพื่อแก้ไขจุดอ่อนด้านต้นทุน ส่วนผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการส่งออกระบุว่า การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งควบคู่กับการขยายตลาดดิจิทัล คือ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในระยะยาว

งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า จะก้าวข้ามขีดจำกัดด้านต้นทุนและการแข่งขันที่รุนแรง ธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทย จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากการพึ่งพาทักษะแรงงานเพียงอย่างเดียว ไปสู่การบริหารจัดการ “ตราสินค้า” และ “นวัตกรรมทางการเงิน” และการบูรณาการแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ต่อบัณฑิตผู้ประสงค์ทั้ง 4 ข้อ โดยพบว่า อุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยมีความสามารถในการแข่งขันโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) โดยโดดเด่นที่สุดในด้านการตอบสนองที่รวดเร็วและการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนสัญชาติของผู้ถือหุ้นเป็นปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อความแตกต่างของความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยการจัดการ 3 อันดับแรก ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสามารถในการแข่งขันโดยรวม ได้แก่ การจัดการตราสินค้า ($\beta = .284$) การกำหนดราคา ($\beta = .231$) และการบริหารเงิน ($\beta = .159$) และนำเสนอแนวทางการพัฒนา 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมมิติการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน อย่างครบถ้วน ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ ควรลงทุนในการสร้างแบรนด์สู่ตลาดพรีเมียมอย่างเป็นระบบ พัฒนาแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซและสื่อสังคมออนไลน์สำหรับตลาดต่างประเทศ นำระบบอัตโนมัติและ IoT มาใช้ในกระบวนการผลิต และจัดสรรงบประมาณสำหรับ R&D ต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการออกแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ทั้งนี้ การจัดการโซ่อุปทานควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและมีผลต่อต้นทุนโดยตรง ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐ ควรสนับสนุนการพัฒนาโซ่อุปทานผ่านการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลวัตถุดิบและคลังสต็อกอุตสาหกรรม ส่งเสริมการลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ สนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากช่างฝีมืออาวุโสสู่แรงงานรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และปรับปรุงกฎระเบียบการนำเข้าวัตถุดิบอัญมณีเพื่อรักษาความเป็นศูนย์กลางการค้าพลอยสีของไทย ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่ 1) ศึกษาการนำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาใช้สร้างความเชื่อมั่นด้านแหล่งที่มาของอัญมณีในตลาดเครื่องประดับยั่งยืน (Sustainable Jewelry) 2) เปรียบเทียบโมเดลความสำเร็จของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับไทยกับอิตาลีหรือฝรั่งเศสเพื่อถอดบทเรียนการสร้าง Luxury Brand และ 3) วิจัยนวัตกรรมวัสดุและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เอกสารอ้างอิง

- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (GIT). (2567). สถานการณ์การส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2566. เรียกใช้เมื่อ 10 กรกฎาคม 2568 จาก <https://shorturl.asia/XC4gD>
- สุชาติ พานิชกุล. (2565). ปัจจัยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ไทยในตลาดส่งออก: บทบาทของเครือข่ายธุรกิจและการสนับสนุนจากภาครัฐ. วารสารเศรษฐศาสตร์และการพัฒนา, 18(1), 55-73.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Best, J. W. & Kahn, J. V. (1993). *Research in Education*. (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bushra, Z. et al. (2022). Exploring the complementary effect of innovation strategies on firm's export performance. *Pakistan Journal of Humanities & Social Sciences Research*, 15(4), 69-86.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Gilaninia, S. et al. (2013). Impact of managerial factors on export performance of export firms. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies* (National Library Singapore), 1(8), 27-33.
- Gupta, A. & Singh, R. K. (2020). Improving competitiveness of Indian gem and jewellery industry. *International Journal of Business Performance Management*, 21(1/2), 17-31.
- Kozielski, R. (2016). Determinants of business success Theoretical model and empirical verification. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 16(1), 274-285.

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- Nguyen, T. T. H. et al. (2019). "Institutional Environment, Government Ownership and Firm Profitability Evidence from Vietnam. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(3), 1-11.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rabellotti, R. et al. (2014). Globalization, recession and the internationalization of industrial districts Experiences from the Italian gold jewellery industry. *European Planning Studies*, 22(4), 866-884.
- Teece, D. J. et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thanh, P. T. (2023). Innovation and export Evidence from manufacturing SMEs in a developing economy. *International Journal of Development Issues*, 22(2), 278-297.
- Thompson, A. A. et al. (2014). *Crafting and executing strategy The quest for competitive advantage*. (19th ed.). New York: McGraw-Hill Education.