

ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถในการทำงานแข่งขัน  
ในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีที่ทันสมัยพร้อมกับ  
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี

FACTORS AFFECT ON COMPETENCY  
IN GEMS AND JEWELRY INDUSTRY  
IN GEMOPOLIS INDUSTRIAL ESTATE

พนิดา อุดมแก้ว

PHANIDA UDOMKAEW

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สาขาวิชาโทบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย

อาคารนิเทศน์โรบัสต์พงษ์อเนก ชั้น ๓ อาคารบริหารธุรกิจ

พ.ศ. ๒๕๕๐

ISBN 974 - 15 - 2969 - 8

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน  
ในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ  
ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

FACTORS AFFECT ON COMPETENCY  
IN GEMS AND JEWELRY INDUSTRY  
IN GEMOPOLIS INDUSTRIAL ESTATE

พนิดา อุดมแก้ว

PHANIDA UDOMKAEW

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2549

ISBN 974-15-2368-8

**FACTORS AFFECT ON COMPETENCY  
IN GEMS AND JEWELRY INDUSTRY  
IN GEMOPOLIS INDUSTRIAL ESTATE**

**PHANIDA UDOMKAEW**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR DEGREE OF  
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2006**

**ISBN 974-15-2368-8**

**COPYRIGHT 2006**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขต นิคมอุตสาหกรรมอัญธานี
นักศึกษา	นางสาวพนิดา อุดมแก้ว
รหัสประจำตัว	47065837
ปริญญา	วิทยาศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2549
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี (3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 32 โรงงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

และใช้โปรแกรม SPSS For Windows ในการประมวลผล

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างกัน
- 2) ผู้บริหารที่มี ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างกัน

3) ลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

<b>Thesis Title</b>	Factors Affect on Competency in Gems and Jewelry industry in Gemmopolis industrial Estate
<b>Student</b>	Ms.Phanida Udomkaew
<b>Student ID.</b>	47065837
<b>Degree</b>	Master of Science
<b>Programme</b>	Industrial Management
<b>Year</b>	2006
<b>Thesis Advisor</b>	Associate Professor Dr.Worarat Sangmanee
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Associate Professor Atinuch Kanchapiboon

## **ABSTRACT**

The objective of this research were : (1) to study an opinion level of administrators on the important of factors affect on competency in gems and jewelry industry in Gemopolis industrial estate (2) to compare the personal characteristics affect with factors affect on competency of administrators in gems and jewelry industry in Gemopolis industrial estate (3) to compare an opinion level of administrators on the important of cause of factors affect on competency in gems and jewelry industry in Gemopolis industrial estate in Thailand classifying in size of industrial, type of manufacturer and long of operation.

The number of population was 32 .The research instrument were constructed by researcher to collect data .The statistics used were percentage , arithmetic mean and standard deviation which calculated by SPSS for Windows.The result were as follows :

1. An opinion level of administrators did not cause any difference to factors effect on competency in gems and jewelry industrial in Gemopolis industrial estate
2. The adminstators had a difference in education level and working experience did not cause any difference to factors effect on competency in gems and jewelry industrial inGemopolis industrial estate.
3. Personal characteristics had a difference in size of industrial , type of manufacturer and long of operation did not cause any difference in opinion of administrators to factors effect on competency in gems and jewelry industrial in Gemopolis industrial estate.

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์จาก รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญฤติก และ รศ.สุชาติ เหล่าปรีดา คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในขั้นตอนสุดท้ายทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล อ.ณัฐฉัตร ไรจน์นริศติกุล คุณสุรัชย์ รักสมบัติ และ คุณวัฒน์พงศ์ ทองสร้อย ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ ที่กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลในการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารระดับสูงในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยและการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณมารดา ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ด้วยดีตลอดระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษาวิจัย

สุดท้ายขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ธุรการ ภาควิชาภาษาสังคม ตลอดจนบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม และบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สำหรับคุณงามความดีอันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

พนิดา อุดมแก้ว

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานวิจัย.....	3
1.4 ทฤษฎีกรอบแนวความคิดที่ใช้ในงานวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.7 นิยามคำศัพท์ที่ใช้.....	6
บทที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	10
2.1 แนวความคิดทางด้านลักษณะของสถานประกอบการ.....	10
2.1.1 ขนาดของกิจการ.....	10
2.1.2 ลักษณะการผลิต.....	13
2.1.3 ระยะเวลาในการดำเนินการ.....	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถทางการแข่งขัน.....	17
2.2.1 แนวความคิดและคำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขัน.....	17
2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน.....	18
2.3 อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.....	27
2.3.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.....	27
2.3.2 อุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้.....	28
2.3.2.1 กระบวนการผลิตเครื่องประดับแท้.....	28
2.3.2.2 มูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับแท้ของไทย.....	29

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
2.3.2.3 มูลค่าการส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทย.....	30
2.3.2.4 ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องประดับ แท้ของไทยในตลาดที่สำคัญ .....	32
2.3.2.5 โอกาส/ภาวะของเครื่องประดับแท้ของไทย.....	35
2.3.3 อุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียม.....	36
2.3.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.....	37
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	54
3.1 ประชากร.....	54
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ.....	55
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี.....	61
4.2 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของสถานประกอบการใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี.....	62
4.3 วิเคราะห์ข้อมูลด้านระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถทางการแข่งขันใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขต นิคมอุตสาหกรรมอัญธานีในด้านต่างๆ.....	63
4.4 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคม อุตสาหกรรมอัญธานี.....	76

## สารบัญ(ต่อ)

หน้า

4.5	วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี.....	77
4.6	วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการ ที่มีผล ต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงาน อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี.....	81
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	89
5.2	การอภิปรายผล.....	93
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	96
บรรณานุกรม.....		97
ภาคผนวก		
ก.แบบสอบถาม.....		100
ประวัติผู้แต่ง.....		108

108  
109

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงข้อดีข้อเสีย ของเครื่องที่เกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการวัดขนาดของอุตสาหกรรม.....	11
2.2 แสดงการวัดขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรม ของแต่ละหน่วยงานจำแนกตามเครื่องที่เกณฑ์การ จ้างงานและสินทรัพย์ถาวร.....	17
2.3 แสดงมูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับของไทย ปี 2543 – 2547.....	30
2.4 แสดงมูลค่าส่งออกเครื่องประดับของไทย ปี 2543 – 2547.....	31
2.5 แสดงตลาดส่งออกเครื่องประดับทองคำที่สำคัญของไทยปี 2543 – 2547.....	31
2.6 แสดงตลาดส่งออกเครื่องประดับเงินที่สำคัญของไทยปี 2543 – 2547.....	32
2.7 แสดงประเด็นสำคัญโดยสรุปเปรียบเทียบประเทศไทย อิตาลี และอินเดีย.....	45
3.1 แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	56
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับสูงจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล.....	61
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานประกอบการจำแนกตามขนาดลักษณะของสถาน ประกอบการ.....	62
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยรวม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนก ตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและ เครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านปัจจัยในการการผลิต.....	63
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนกตามคำถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านปัจจัยในการการผลิต.....	65
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนกตามคำถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.....	67
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนกตามคำถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้าน โครงสร้างองค์การ.....	68
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนกตามคำถาม เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงใน โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านการตลาด.....	70

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 แสดงค่าเฉลี่ยรวม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	72
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	73
4.10 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยรวม ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูงต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน.....	76
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาของผู้บริหาร.....	78
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้บริหารระดับสูง.....	80
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างขนาดของกิจการ.....	82
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะการผลิตที่แตกต่างกัน.....	84
4.15 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระยะเวลาในการดำเนินการ.....	86

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ.....	5
2.1 Mckinsey 7-S Framework.....	21
2.2 แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณี.....	27
2.3 แสดงขั้นตอนการผลิตเครื่องประดับแท้.....	29

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือน และเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศเท่านั้น ต่อมาได้มีการพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมเครื่องประดับที่นำทั้งเพชรและพลอยทั้งแท้และเทียม มาเป็นส่วนหนึ่งของตัวเรือนและชิ้นงาน และเป็นการผลิตเพื่อการส่งออก การผลิตเครื่องประดับต้องอาศัยความรู้อย่างดีในด้านศิลปะและความชำนาญ ในกระบวนการผลิต ตั้งแต่การออกแบบ การผลิตต้นแบบและแม่พิมพ์ การขึ้นรูปโลหะ การหล่อ การประกอบตัวเรือน การฝังอัญมณี ไปจนถึงการตกแต่งขั้นสุดท้าย

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพทั้งในด้าน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การจ้างงาน การส่งออก และมีส่วนสนับสนุนการท่องเที่ยว โดยอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องมีการจ้างงานมากกว่า 600,000 คน และเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกถึงร้อยละ 80 ของการผลิตทั้งหมด อีกทั้งเป็นสินค้าส่งออกที่ทำรายได้คิด 1 ใน 10 รายการแรกมาเป็นเวลานานกว่า 10 ปี

มูลค่าการส่งออกเครื่องประดับยังขยายตัวเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันมูลค่าการนำเข้ายังปรับตัวเพิ่มขึ้นในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ยังไม่ได้แปรรูป มูลค่าการค้าอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทยตามพิกัดอัตราศุลกากรตอนที่ 71 ในระหว่างเดือนมกราคม ถึงธันวาคม ปี 2548 พบว่ามีมูลค่ารวม 218,436.29 ล้านบาท ( 5,492.66 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ) เพิ่มขึ้นจาก 164,758.28 ล้านบาท (4,075.91 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) คิดเป็นการขยายตัวร้อยละ 18.93 จากเดิม 76,894.11 ล้านบาท (1,909.98 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) มาอยู่ที่ 91,446.76 ล้านบาท (2,304.79 ล้านดอลลาร์สหรัฐ )

ภาวะการนำเข้าสินค้า สินค้าที่มีมูลค่าการนำเข้าสูงสุด คือ ทองคำที่ยังมิได้แปรรูป คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 49.31 ของมูลค่าการนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับรวม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเกือบครึ่งหนึ่งของสินค้าในกลุ่มนี้ที่นำเข้าในช่วง 9 เดือนแรกเป็นทองคำที่ยังมิได้แปรรูป คิดเป็นการขยายสูงถึงร้อยละ 94.39 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันปีก่อนหน้า

ในปัจจุบันการนำเข้าทองคำนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกระแสการตื่นตัวของนักลงทุนภายในประเทศที่ต้องการลงทุนและกำไรส่วนต่างจากการถือครองทองคำ อีกทั้งความกังวลเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจหลังจากที่เกิดภาวะราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น รวมถึงเงินเฟ้อยังมีแนวโน้มจะปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การที่โกลด์แมนแซคส์ (Goldman Sachs) ซึ่งถือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในกองทุนทองคำโลกได้ออกมาระบุว่า อีก 1-2 ปีข้างหน้าราคาทองคำในตลาดโลกมีโอกาสสูงขึ้นถึง 800 เหรียญสหรัฐต่อออนซ์ หรือบาทละประมาณ 16,000 บาท

(ปัจจุบันราคาทองคำแท่งหนัก 1 บาท ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 เท่ากับ 9,250 บาท) ยังช่วยสนับสนุนให้นักลงทุนและผู้บริโภคทั่วไปหันมาสนใจที่จะสะสมสินทรัพย์ในรูปของทองคำมากขึ้น ทำให้อุปสงค์ต่อทองคำสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตลอดปี 2547 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้มีการนำเข้าทองคำไว้มากขึ้น ดังนั้นในปี 2548 จึงมีการนำเข้าทองคำเข้ามาเป็นจำนวนมาก แม้ว่าปัจจุบันทองคำจะได้ปรับตัวสูงก็ตาม

สินค้านำเข้าที่มีมูลค่ารองลงมา คือ เพชร คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31.26 ของมูลค่าการนำเข้า มีการขยายตัวร้อยละ 12.31 สินค้าในลำดับถัดมาคือ เงิน เครื่องประดับแท้ และพลอยสี โดยมีสัดส่วนการนำเข้าคิดเป็นร้อยละ 7.55, 4.67 และ 3.47ตามลำดับ ซึ่งมีการขยายตัวเท่ากับร้อยละ 14.79, 25.48 และ 6.04 ตามลำดับ ซึ่งจะพบว่าสินค้านำเข้าส่วนใหญ่ยังเป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบ แหล่งนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่สำคัญของไทยได้แก่ ออสเตรเลีย สวิตเซอร์แลนด์ ฮองกง อิสราเอล และอินเดีย

ภาวะการส่งออกสินค้า มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในช่วง 9 เดือนแรก ปี 2548 ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.93 สินค้าหลักอย่างเครื่องประดับแท้มีมูลค่าการส่งออกคิดเป็นร้อยละ 52.18 ของมูลค่าการส่งออกรวม และคิดเป็นการขยายตัวถึงร้อยละ 33.94 ในขณะที่เพชรมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกร้อยละ 28.34 คิดเป็นการขยายตัวร้อยละ 16.08 มูลค่าการส่งออกของกลุ่มสินค้าประเภทโลหะมีค่าลดลงราวร้อยละ 20.06 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปี 2547 (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับ.2548)

ในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้า หลายประเทศกลับมีการใช้มาตรการกีดกันทางการค้าและมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดเพื่อลดการนำเข้ามากขึ้น ทั้งนี้ การเปิดเสรีทางการค้าและการมีอุปสรรคทางการค้า สามารถส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นอย่างมากทั้งในด้านการผลิต การลงทุน การตลาด และการค้าระหว่างประเทศ หากประเทศใดไม่สามารถปรับตัวและช่วงชิงโอกาส ข้อได้เปรียบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะส่งผลให้การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศอยู่ในระดับต่ำลงเมื่อเทียบกับประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงหรือดีกว่า ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้การลงทุน การผลิต การจ้างงาน และรายได้ประชาชาติของประเทศนั้นๆ ลดลง

ในด้านการผลิต ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม แต่ละบริษัทยังเน้นการใช้แรงงานที่มีทักษะในการผลิต อย่างไรก็ตาม มีการคาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมนี้จะต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงจากประเทศคู่แข่งอื่น ไม่ว่าจะเป็น อินเดีย ฮองกง สาธารณรัฐประชาชนจีน อิสราเอล เม็กซิโก อิตาลี สวิตเซอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกา จนทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยเริ่มลดลง ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ประเทศเหล่านั้นสามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าไทยได้ เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน ประกอบกับประเทศไทยยังขาดวัตถุดิบหลัก (เพชรดิบ พลอยดิบ)

เพื่อใช้ในการผลิต เนื่องจากบ่อพลอยในจังหวัดจันทบุรีได้เหือดแห้ง และปัจจุบันต้องมีการนำเข้าพลอยจากแหล่งต่างๆ เช่น มาดากัสการ์ เพื่อทดแทนรัตนชาติตามธรรมชาติของไทย

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับอยู่ในระดับสูง และมีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์การต้องพยายามเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ เพื่อแสวงหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

**1.2.1** เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

**1.2.2** เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

**1.2.3** เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

## 1.3 สมมติฐานวิจัย

**สมมติฐานวิจัยที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน โดยมีสมมุติฐานย่อยดังนี้

**สมมติฐานวิจัยที่ 1.1** ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 1.2** ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 2** ลักษณะของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

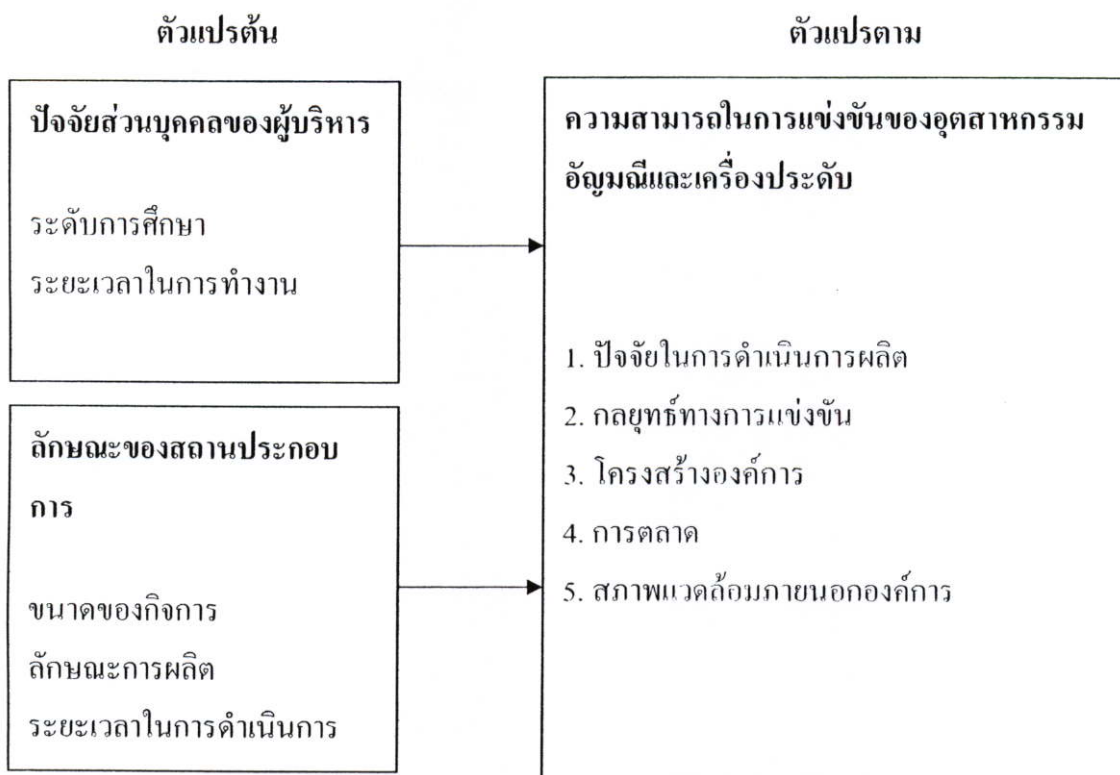
**สมมติฐานวิจัยที่ 2.1** ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.2** ลักษณะการผลิตที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.3** ระยะเวลาในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

#### 1.4 ทฤษฎีกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคล และลักษณะของสถานประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นตัวแปรที่มีผลต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี โดยทางผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันดังนี้ คือ ปัจจัยในการดำเนินการ กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร การตลาด สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยอ้างอิงจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน แบบจำลอง Diamond Model ของ Michel E.Porter (ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค.2548 : 39-45) จากวิทยานิพนธ์ของ วันศิริ มุ่งมหามณีที่ศึกษาถึง “ปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับในประเทศไทย” และวิทยานิพนธ์ของ ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์ ที่ศึกษาถึง “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ” แล้วจึงนำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับงานวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี จำนวน 32 คน จาก 32 โรงงาน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.2548)

1.5.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2548 – มีนาคม พ.ศ.2549

### 1.5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1.5.3.1 ตัวแปรต้น มีดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง มีดังนี้
  - ระดับการศึกษา
  - ระยะเวลาในการทำงาน

## 2. ลักษณะของสถานประกอบการ มีดังนี้

ขนาดของกิจการ

ลักษณะการผลิต

ระยะเวลาในการดำเนินการ

**1.5.3.2 ตัวแปรตาม** คือ ความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี โดยวัดจากระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยการจำแนก ดังนี้

ปัจจัยในการดำเนินการผลิต

กลยุทธ์ทางการแข่งขัน

โครงสร้างองค์การ

การตลาด

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

**1.6.1** ทำให้ทราบถึงการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในเขตนิคมอุตสาหกรรม อัญธานี

**1.6.2** เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจในการดำเนิน การแก้ไข ปรับปรุง ปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเหมาะสมตามสภาพลักษณะธุรกิจ

**1.6.3** เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาและประเมินปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

## 1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**องค์การ** หมายถึง สถานที่ประกอบอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

**เขตนิคมอุตสาหกรรม** หมายถึง เขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี กรุงเทพมหานคร

**ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง ข้อมูลเฉพาะบุคคล

**ระดับการศึกษา** หมายถึง การศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหารระดับสูง

**ระยะเวลาในการทำงาน** หมายถึง ระยะเวลาที่พนักงานเริ่มปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน นับ ตั้งแต่วันที่เข้าจนถึงปัจจุบัน

**ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง ผู้บริหารในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ โรงงาน หรือตำแหน่งเทียบเท่า ในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคม อุตสาหกรรมอัญมณี

**ความสามารถในการแข่งขัน** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงานและผู้ถือหุ้น ที่องค์การเลือกตัดสินใจที่จะใช้เพื่อมอบคุณภาพที่เหนือกว่า ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า นวัตกรรมที่เหนือกว่า การตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง

**ลักษณะของผู้ประกอบการ** หมายถึง การแบ่งลักษณะของกิจการ ตามขนาดของ อุตสาหกรรม ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินการ

**ขนาดของกิจการ** หมายถึง การจำแนกขนาดของอุตสาหกรรมโดยเกณฑ์ที่ใช้ในการวัด คือ ทรัพย์สินการลงทุน โดยจำแนกดังนี้

**อุตสาหกรรมขนาดใหญ่** หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทรัพย์สินการลงทุนเกิน 200 ล้านบาท

**อุตสาหกรรมขนาดกลาง** หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทรัพย์สินการลงทุน มากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

**อุตสาหกรรมขนาดย่อม** หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทรัพย์สินการลงทุน ไม่เกิน 50 ล้านบาท

**ลักษณะการผลิต** หมายถึง การแบ่งโดยวัตถุประสงค์ในการผลิต ดังนี้

**ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer : OEM)**

**ผู้ผลิตที่มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง (Original Design Manufacturer : ODM)**

**ผู้ผลิตที่มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จักแพร่หลาย (Original Brand Manufacturer : OBM)**

**ระยะเวลาในการดำเนินการ** หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ธุรกิจ ได้ดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้น ก่อตั้งธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

**ปัจจัยในการดำเนินการผลิต** หมายถึง ความจำเป็นในด้านต่าง ๆ ต่อการผลิตใน อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ประกอบไปด้วย วัตถุดิบ แรงงาน เทคโนโลยี

1) **วัตถุดิบ** หมายถึง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ได้แก่ โลหะมีค่า (ทองคำ และเงิน) อัญมณี และรัตนชาติ

2) **บุคลากร** หมายถึง ช่างฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และหัวหน้าควบคุมการผลิตที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับ

3) **เทคโนโลยี** ประกอบด้วย ความรู้ กระบวนการ เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการแปรสภาพเป็นผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศ

**กลยุทธ์ทางการแข่งขัน** หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**โครงสร้างองค์กร** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นการผสมผสานและประยุกต์ใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างซึ่งใช้โครงสร้างองค์กรขึ้นมา ผู้บริหารอาจตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ทุกขณะ เพื่อความเหมาะสม และประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ภาวะเบียบ ที่บุคลากรทุกส่วนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม สร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและการสั่งงาน

**การตลาด** หมายถึง กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนตามแนวความคิดผลิตภัณฑ์ที่ได้กำหนดราคาขึ้น การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และบริการเพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกชนและองค์กรได้รับความพอใจ

**สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร** หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมซึ่งได้แก่ ภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจและคู่แข่ง

สังคมและวัฒนธรรม และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

1) **บทบาทของภาครัฐ** ประกอบไปด้วย กฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือส่งเสริมอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

2) **สภาวะเศรษฐกิจและคู่แข่ง** ประกอบด้วยแนวโน้มของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ภาวะเงินเฟ้อ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์ต่างๆ ของคู่แข่ง และความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขัน

3) **สังคมและวัฒนธรรม** ประกอบด้วย ค่านิยม ทักษะคติ ความคิด ความเชื่อ ระดับการศึกษา ลักษณะครอบครัวหรือชุมชน และวิถีความเป็นอยู่ของประชากร

4) **อุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน และสนับสนุน** หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการผลิตและอุตสาหกรรมที่สนับสนุนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

เช่น อุตสาหกรรมผลิตเครื่องมือและเครื่องจักร อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมงานชุบ  
อุตสาหกรรมบริการขนส่ง เป็นต้น

## บทที่ 2

# ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมแนวความคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดทางด้านลักษณะของสถานประกอบการ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน
- 2.3 อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดทางด้านลักษณะของสถานประกอบการ

#### 2.1.1 ขนาดของกิจการ

การจำแนกขนาดของอุตสาหกรรมที่นิยมใช้กัน จะอาศัยเกณฑ์วัดที่สำคัญ 4 ประการ คือ ขนาดการจ้างงาน สินทรัพย์ถาวร ทุนจดทะเบียนและยอดขายซึ่งในบางประเทศจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องวัดเพียงเกณฑ์เดียว และบางประเทศอาจจะใช้ประกอบกันหลาย ๆ เกณฑ์ก็มี

สมชัย ตันติชนวัฒน์ (2542 : 25-26) ได้กล่าวถึงข้อดี-ข้อเสีย ของเครื่องชี้เกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการวัดขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อดี-ข้อเสีย ของเครื่องใช้เกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการวัดขนาดของอุตสาหกรรม

เกณฑ์ที่ใช้	ข้อดี	ข้อเสีย
ขนาดของการจ้างงาน	- ง่ายในการจัด - สามารถใช้เกณฑ์เป็นเวลานาน	- ไม่สามารถจำแนกประเภท อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน มากหรือใช้ทุนมาก
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	- ง่ายในการจำแนกอุตสาหกรรมที่ ใช้ทุนมากหรือน้อย	- ต้องคำนึงถึงภาวะเงินเฟ้อ - ตัวเลขที่ได้มาเชื่อถือได้ยาก
ทุนจดทะเบียน	- ง่ายในการจัดเก็บ - สามารถใช้ต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน	- ไม่ได้สะท้อนการประกอบกิจการจริง
ยอดขาย		- จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ - ไม่สามารถเกณฑ์เดียวกับ อุตสาหกรรมที่ต่างกัน

ที่มา : สมชัย ตันติชนวัฒน์ (2542 : 25-26)

ต่อมาเมื่อมีการตั้งสำนักงานเงินกู้เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดเล็กขึ้นในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเมื่อ พ.ศ.2507 (ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานชกกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมในปัจจุบัน) จึงมีการกำหนดความหมายของอุตสาหกรรมขนาดย่อมไว้แตกต่างไปจากเดิม คือถือเอาเงินลงทุนเป็นเกณฑ์ โดยกำหนดว่าหมายถึงกิจการอุตสาหกรรมประเภทโรงงาน ประเภทบริษัท หรือประเภทอุตสาหกรรมในครอบครัว ที่มีทุนจดทะเบียนหรือลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 2 ล้านบาทเป็นเกณฑ์ในการจำแนก

อย่างไรก็ตามในการศึกษาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่จัดทำขึ้นภายในประเทศในช่วงที่ผ่านมานิยมใช้เกณฑ์การจ้างงานเป็นเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการจำแนกประเภทของอุตสาหกรรมโดยแบ่งออกเป็น

- 1) อุตสาหกรรมในครัวเรือน จ้างงาน 1-9 คน
- 2) อุตสาหกรรมขนาดย่อม จ้างงาน 10-49 คน
- 3) อุตสาหกรรมขนาดกลาง จ้างงาน 50-100 คน
- 4) อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จ้างงาน 200 คนขึ้นไป

จนถึงปี พ.ศ. 2534 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจึงได้นำเกณฑ์การจำแนกประเภทอุตสาหกรรมแบบ 2 เกณฑ์มาใช้คือ พิจารณาร่วมกันระหว่างการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวร แต่ในเวลาเดียวกันนั้นหน่วยงานอื่นของภาครัฐกลับมีการใช้เกณฑ์ในการจำแนกที่แตกต่างกันออกไป ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงการวัดขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรม ของแต่ละหน่วยงานจำแนกตามเครื่องชี้  
เกณฑ์การจ้างงานและสินทรัพย์ถาวร

หน่วยงาน/ขนาดอุตสาหกรรม	การจ้างงาน	สินทรัพย์ถาวร
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม		
- ขนาดย่อม	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 20
- ขนาดกลาง	มากกว่า 50-200	มากกว่า 20-100
- ขนาดใหญ่	มากกว่า 200	มากกว่า 100
บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม		
ขนาดย่อม		
- ขนาดย่อม		ไม่เกิน 50
ธนาคารแห่งประเทศไทย		
- ขนาดย่อม		ไม่เกิน 50
บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย (IFCT)		
- ขนาดย่อม/ขนาดใหญ่		- ไม่เกิน 100
- ขนาดกลาง/ขนาดใหญ่		- เกิน 100

ที่มา : สมชัย ดันดิชนวัฒน์(2542 : 25)

สำหรับคำจำกัดความของขนาดอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินการลงทุนจากการประชุมและสัมมนาระดับนานาชาติ เรื่อง “การดำเนินงานในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม” ที่ประเทศญี่ปุ่น ในภาคการผลิต ในปี 2542 จึงมีคำจำกัดความใหม่ (Khamanarong.S, 2000:35) ดังนี้

#### ภาคการผลิต

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทรัพย์สินการลงทุน เกิน 200 ล้านบาทหรือมีการจ้างงานเกิน 200 คนขึ้นไป

อุตสาหกรรมขนาดกลาง หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทรัพย์สินการลงทุนไม่เกิน 200 ล้านบาทหรือมีการจ้างงานไม่เกิน 200 คน

อุตสาหกรรมขนาดย่อม หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีมูลค่าทรัพย์สินการลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาทหรือมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน

### 2.1.2 ลักษณะการผลิต

มิ่งสรรพ ขาวสะอาด และคณะ (2545 : 7 – 8) ได้อธิบายถึงลักษณะการผลิต สำหรับกลุ่มผู้ผลิตไว้ 3 ระดับดังนี้

1. ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufactureres : OEM)
2. ผู้ผลิตที่มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง (Original Design Manufactureres : ODM)
3. ผู้ผลิตที่มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จักแพร่หลาย (Original Brand Manufactureres : ODM)

### 2.1.3 ระยะเวลาในการดำเนินการ

วรณารด แสงมณี (2544:11-17) ได้อธิบายถึงหัวข้อนี้ไว้ว่า ในขณะที่กิจการได้มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนานั้นในแต่ละขั้นตอนของพัฒนาการดังกล่าว ต่างก็จะมีการปฏิวัติอย่างใดอย่างหนึ่งภายในของตนเอง ได้ยกตัวอย่าง เช่น ในการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ๆ ในที่สุดเมื่อมากเกินไปก็จะนำไปสู่การเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจ หรือในอีกทางหนึ่งลักษณะของการแก้ไขปัญหาก็ฝ่ายบริหารได้กระทำไปในช่วงเวลาที่เกิดเหตุวิกฤต หรือมีการปฏิวัติรูปแบบการทำงานที่เกิดขึ้นนั้นในที่สุดแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นก็ยังคงถูกดำรงรักษาไว้ และปรากฏต่อเนื่องไปถึงขั้นตอนของการวิวัฒนาการเพื่อการเติบโตหลังจากการเกิดเหตุวิกฤตดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการพิจารณาการเจริญเติบโตของวงจรชีวิตขององค์การ (Stages of Life Cycle Development) มีอยู่ประมาณ 5 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนที่องค์การได้เข้าไปอยู่ในช่วงเวลาดังกล่าวย่อมหมายถึงการเข้าไปสู่ขั้นตอนใหม่ของวงจรชีวิตขององค์การ อันมีความหมายถึงการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ทั้งจากภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่องค์การเกี่ยวข้องกับ ขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

#### 1. ขั้นตอนการเป็นผู้ประกอบ (Entrepreneurial Stage)

เมื่อองค์การกำเนิดขึ้นนั้น ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารองค์การมีความมุ่งหมายเป็นพิเศษในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการดิ้นรนเพื่อการดำรงอยู่ให้ได้ในตลาด ผู้ประกอบการจะอุทิศพลังกายพลังใจทั้งหมดให้กับกิจกรรมการผลิต และการตลาดของผลิตภัณฑ์ รูปแบบขององค์การในช่วงเวลานี้มักไม่เป็นทางการ (Informal) และไม่เป็นระบบราชการหรือระบบเจ้าขุนมูลนายแต่อย่างใด (Nonbureaucratic) การบริหารควบคุมมักขึ้นอยู่กับผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการความเจริญเติบโตขององค์การจะเป็นผลมาจากที่องค์การสามารถค้นคว้าหาสิ่งใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่องค์การจะเสนอกับตลาดหรือลูกค้าได้

ขั้นตอนในระยะนี้ขององค์การเสมือนหนึ่งเป็นเด็กแรกเกิด กิจกรรมมักมีขนาดเล็กและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนภายในองค์การ ในสิ่งใหม่จะทำได้มาก ผลิตภัณฑ์ที่มี

อยู่มักมีจำนวนประเภทย่อย ความจำเป็นของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถจะเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร ขณะเดียวกันผู้ประกอบการจะต้องหาทางปรับโครงสร้างเพื่อเตรียมพร้อมกับการที่องค์กรจะเข้าสู่ช่วงของการเติบโตมากในอนาคต กิจกรรมต้องจัดหาและธำรงรักษาทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำมาใช้ทำงานให้มากและมั่นคงเพียงพอ ดังนั้น รูปแบบของการบริหารแบบระบบเปิดจะเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในอันที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กรได้

## 2. ขั้นตอนการรวมกำลัง (Collectivity Stage)

เมื่อองค์กรสามารถมีผู้นำที่มีความสามารถในการนำพาองค์กรเจริญเติบโตได้ในแวดวงของธุรกิจนั้น ๆ แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการที่องค์กรเริ่มกิจกรรมงานมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการจัดแผนงานพร้อมกับการจัดระดับขั้นการบังคับบัญชาพนักงานขององค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและพร้อมใจในการนำมาซึ่งเป้าหมายขององค์กร และแสดงออกถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กรสูงมาก อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารและการควบคุมยังคงมีความไม่เป็นทางการอยู่ (Mostly Informal) ถึงแม้้องค์การจะเริ่มสร้างระบบโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นทางการให้เห็นบ้างแล้วก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กรเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศของการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวและการร่วมแรงร่วมใจของสมาชิก ซึ่งทำให้มีการพัฒนารูปแบบของมนุษยสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้ามาใช้ภายในองค์กรมากขึ้นด้วย

ความจำเป็นขององค์กรในช่วงขั้นตอนนี้เป็นความจำเป็นในด้านการมอบหมายงานให้พนักงานแต่ละคนไปทำพร้อมกับการควบคุมในระดับหนึ่งจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานเองก็มีความต้องการที่จะได้มาซึ่งความเชื่อมั่นและความเป็นอิสระในกิจกรรมงานที่พวกเขากระทำ และผู้บริหารระดับสูงต่างมีความต้องการที่จะเห็นการร่วมมือทำงานด้วยกันและสามารถนำกิจกรรมงานต่าง ๆ เหล่านั้นในแต่ละแผนกมาประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาเครื่องมือและระบบที่ดีในการควบคุมและประสานสัมพันธ์กันในแต่ละแผนกให้สามารถปฏิบัติงานและตัดสินใจใส่งานต่าง ๆ ได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องคอยรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงเสมอไป

## 3. ขั้นตอนของการจัดระบบเป็นทางการและการควบคุม (Formalization and Control Stage)

ขั้นตอนนี้้องค์การสามารถตั้งหลักได้แล้วและกำลังใช้ระบบเพื่อสร้างกฎระเบียบกระบวนการและการควบคุมให้มีขั้นตอนที่สมบูรณ์แบบ ทั้งนี้เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ซึ่งกฎและระเบียบรวมทั้งแนวทางต่าง ๆ ที่กำหนดก็เพื่อการธำรงรักษาสิ่งต่าง ๆ ให้คงไว้ภายในองค์กร รูปแบบการบริหารในช่วงเวลานี้เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน และการมุ่งเป้าหมายผลงาน

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังช่วงตอนนี้ก็คือการที่องค์กรมีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการเป็นระบบราชการ (Bureaucratic) มากจนเกินไปจนทำให้เป็นข้อจำกัดในการที่พนักงานขององค์กรจะมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ องค์กรเองก็มีโครงสร้างที่

แจ้งกระด้างขาดความยืดหยุ่นจับใจ องค์กรเองก็มีขนาดที่ดูเหมือนว่าจะใหญ่เกินไปและซับซ้อนมากจนเกินกว่าจะจัดการได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารไม่ค่อยเกิดบ่อยครั้งนัก และมักเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการ ผู้บริหารระดับสูงมักให้ความสนใจในการวางแผนด้านกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจและปล่อยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นภาระความรับผิดชอบที่ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ตัดสินใจและจัดการระบบการให้ความคิดความชอบและสวัสดิการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผลกำไรซึ่งถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้บริหารและพนักงานทุ่มเทการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าในขั้นตอนดังกล่าว โครงสร้างขององค์กรเริ่มจะปรับตัวลงที่และเข้ารูป โดยกฎระเบียบทางการต่าง ๆ จะถูกกำหนดขึ้นมาบังคับใช้ แต่การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จะลดความสำคัญลง และจะมีการหันกลับไปเน้นถึงความมีประสิทธิภาพและความมั่นคงต่าง ๆ ผู้มีอำนาจตัดสินใจเริ่มจะถูกสงวนไว้โดยเฉพาะกับเจ้าหน้าที่บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่ ที่มีอำนาจหน้าที่มากซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่สูงภายในโครงสร้าง วิธีการตัดสินใจที่กระทำไปจะมีลักษณะก่อนไปในทางอนุรักษ์นิยมซึ่ง ณ ขั้นนี้้องค์การจะมีสภาพเป็นโครงรูปใหญ่ที่มีใช้ภาพลักษณ์ของคนใดคนหนึ่งแล้วบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ จะมีการวางขอบเขตไว้แจ้งชัด ซึ่งหากมีการลาออกไปก็จะสามารถหาคนแทนได้โดยไม่เกิดความเสียหายต่อองค์กร

#### 4. ขั้นตอนของโครงสร้างที่ขยายตัว (Elaboration of Structure Stage)

วิธีการหนึ่งในการแก้ปัญหาอันเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีระเบียบแบบแผนมากเกินไปก็คือการสร้างความสำนึกของการร่วมมือกันทำงานในลักษณะเป็นทีมงาน (Teamwork) และมีหน่วยประสานงาน (Task Force) ในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับพนักงานขั้นต่ำขององค์กร ให้พัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญ เพื่อเผชิญหน้ากับปัญหาและร่วมมือทำงานด้วยกัน ทีมงานมักจะได้รับการวางตัวจากหลาย ๆ แผนกภายในองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็มักจะแยกตัวออกเป็นหลาย ๆ แผนกงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งปรัชญาของการเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก

ผู้บริหารในขั้นตอนนี้จะต้องระมัดระวังถึงการที่องค์กรเริ่มก้าวเข้าสู่ช่วงที่องค์กรมีสภาพใกล้สุกงอม หรืออาจเริ่มมีแนวโน้มของการถดถอยชั่วคราว ดังนั้นความจำเป็นในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่เพื่อความพร้อมขององค์กรในการฝ่าฟันกับสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำในหลาย ๆ องค์กรถึงขนาดมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาคนที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นมาบริหารงานกิจการ และในองค์กรเองก็จำเป็นต้องหาวิธีการกระตุ้นให้พนักงานขององค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือแม้แต่การตัดค่าใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อให้้องค์การยังคงมีพลังกำลังและความสามารถในการแข่งขันได้ต่อไป ซึ่งถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถนำพาให้้องค์การรอดพ้นจากวิกฤติการณ์ที่กำลังจะคืบคลานเข้ามาและปรับตัวเองให้เข้าสู่ขั้นตอนใหม่ของความรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่งได้ ้องค์การก็อาจต้องพบกับขั้นตอนของการถดถอยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

โดยทั่วไปแล้วองค์กรในขั้นตอนนี้เป็นช่วงของการเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ ขนาดขององค์กรมักจะมีขนาดใหญ่ และระบบการบริหารงานมีลักษณะของการเป็นระบบราชการหรือเจ้าขุนมูลนายอย่างเต็มตัว องค์กรเต็มไป ด้วยระบบการควบคุมที่แน่นหนาและเข้มงวด มีการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบการต่าง ๆ อย่างมาก ผู้บริหารองค์กรมีความพยายามที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้องค์กรเป็นระบบราชการมากเกินไปกว่านี้ สิ่งที่สำคัญมาก และผู้บริหารมักพยายามรณรงค์ให้คนภายในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญก็คือสถานะและความมีชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งผู้บริหารขององค์กรมักนำมากล่าวอ้างถึง เพื่อทำการรณรงค์พร้อมกัน ไปด้วยกับการปลุกจิตสำนึกถึงความยิ่งใหญ่ขององค์กร โดยมีการเน้นถึงสัญลักษณ์ เครื่องหมาย หรือ สิ่งแสดงแทนความเป็นองค์กร เพื่อให้พนักงานทั้งหลายเกิดความสำนึกที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้องค์กรอยู่เสมอ

ในขั้นตอนนี้สามารถสรุปได้ว่าเป็นขั้นตอนที่องค์กรได้มีการขยายตลาดผลิตภัณฑ์และบริการออกไป ซึ่งฝ่ายจัดการจะเสาะหาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาพร้อมกับการมองหาลู่ทางใหม่ ๆ เพื่อการเติบโตต่อไปอีก โครงสร้างองค์กรจึงมีความสลับซับซ้อนและเป่งบานออกไปมากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งการตัดสินใจจะเริ่มมีการกระจายออกไปตามจุดต่าง ๆ ด้วย

#### 5. การถดถอยขององค์กร (Decline Stage)

ในที่สุดแล้วผู้บริหารหลายคนอาจต้องเผชิญกับความจริงที่เจ็บปวดในความล้มเหลวอันเนื่องมาจากการที่พบว่า การเจริญเติบโตและขยายตัวขององค์กรไม่อาจเกิดขึ้นต่อไปได้อีก ยิ่งกว่านั้นยังอาจต้องหยุดการดำเนินงานที่กำลังกระทำอยู่อีกด้วย สภาพเช่นนี้ในที่สุดแล้วก็เป็นสิ่งที่องค์กรหลายแห่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ในการยอมรับการที่ต้องปิดโรงงาน หรือ กิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการปลดพนักงานออกจากองค์กรในที่สุดหรือในอนาคตอันใกล้

การที่องค์กรจะมีสภาพของการถดถอยหรือเข้าสู่ขั้นตอนของการเสื่อมถอย (Decline Stage) ได้นั้นโดยมากแล้วเหตุผลสำคัญมักมาจากเหตุผลหลายประการดังต่อไปนี้ เช่น การที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวรับมือให้เข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อมที่เข้ามากระทบกับองค์กร เช่นการที่ความต้องการหรือรสนิยมในการบริโภคของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือรสนิยมรูปแบบอื่นแทนแม้ว่าผู้บริหารจะพยายามหากลยุทธ์แก้ไขต่าง ๆ ก็ไม่สามารถกู้สถานการณ์เดิมกลับคืนมาได้ อีกประการหนึ่งของเหตุผลในการถดถอยลงขององค์กรมักจะมีสัญญาณเตือนมาก่อนบ้างแล้ว ถ้าหากผู้บริหารรู้จักสังเกตและหมั่นพิจารณา ก็คือการที่ระบบและสภาพขององค์กรเองมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพและมีความซับซ้อนใหญ่โตเหอะทะมากเกินไป องค์กรขาดการประสานงานที่ดี รวมทั้งการมีพนักงานจำนวนมากเกินไปที่ไม่จำเป็นกับปริมาณกิจกรรมงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลพวงร่วมกันและสะสมความเสียหายต่อเนื่องจนทำให้องค์กรเสื่อมถอยได้ในที่สุด

เหตุผลประการสุดท้ายของการที่องค์กรเข้าสู่สภาพการถดถอยนั้นก็คือสภาพของสิ่งแวดล้อมเองที่ไม่สามารถเกื้อกูล หรืออำนวยความสะดวกสนับสนุนส่งเสริมทรัพยากร หรือ

ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการและจำเป็นต่อไปอีกได้ โดยทั่วไปแล้วทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมประเภทนี้จะเป็นปัจจัยหลักขององค์กรซึ่งกิจการจะขาดเสียมิได้ ในกรณีเช่นนี้มักจะเป็นทรัพยากรที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติหรือโอกาสทางธุรกิจบางอย่างที่เป็นกรณีพิเศษ ดังนั้นถ้าหากองค์กรต้องขาดสิ่งเหล่านี้ชีวิตขององค์กรก็ย่อมที่จะเป็นไปได้ในการที่จะดำรงคงอยู่ตลอดไป

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎี ความสามารถในการแข่งขัน

### 2.2.1 แนวความคิดและคำจำกัดความของความสามารถทางการแข่งขัน

ความสามารถหลักในการแข่งขันหมายถึง การมีความสามารถทางการแข่งขัน หรือที่สำคัญจะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน การตระหนักถึงการแข่งขันระหว่างธุรกิจว่า ในปัจจุบันนั้นเป็นการแข่งขันในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างตำแหน่งที่เข้มแข็งและดำรงตำแหน่งผู้นำทางการตลาด ผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะมุ่งเน้นไปที่ความสามารถต่าง ๆ ของธุรกิจได้ทุกเรื่อง แต่จะต้องเน้นเป้าหมายโดยการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างแท้จริง นอกจากนั้นความสามารถในการแข่งขันไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถกำหนดได้ตายตัวตลอดไป แต่ควรที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถสนองกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันต้องมีความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นเดียวกับการปรับตัวขององค์กร ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Hamel & Prahalad.2545)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การที่ความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โดย การมอบคุณค่าที่ล้ำค่าให้แก่ผู้บริโภค ระหว่างการเสนอราคาที่ดี หรือการจัดเตรียมผลประโยชน์และบริการที่ยิ่งใหญ่ให้สมกับผลที่ราคาที่สูง (John.2545)

การพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า องค์กรต้องเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจโดยรวมมีขนาดเล็กลง ( Smaller) โดยใช้แนวทางการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Restructuring) การปรับลดขนาด (Downsizing) การมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า (Better) ซึ่งต้องใช้เป็นแนวทางการปรับรีอระบบ (Reengineering) การพัฒนาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( Continuous Improvement) การเน้นการใช้นวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ (regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (Different) จากคู่แข่ง ( Hamel and Prahalad.2545)

## 2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน

### 1. ปัจจัยในการดำเนินการผลิต

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2548 : 40 – 41) ได้ให้ความหมายของปัจจัยในการดำเนินการดังนี้ ปัจจัยดำเนินการผลิต คือ ปัจจัยทางการผลิตและดำเนินงาน โดยเป็นการวิเคราะห์ด้านปริมาณ และคุณภาพของปัจจัยการที่ธุรกิจนำมาใช้ในการดำเนินงานในอุตสาหกรรม ดังนี้ ปัจจัยด้านแรงงานมีฝีมือระดับสูง เทคโนโลยี ความรู้และความสามารถ ซึ่งอุตสาหกรรมที่มีความสามารถในการแข่งขันที่สูง จะต้องปัจจัยพื้นฐานอย่างพอเพียงและมีคุณภาพที่สูงทั้งทางด้านเทคโนโลยี แรงงาน วัตถุดิบ ความรู้ เช่น อุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาจะมีความพร้อมทั้งทางด้านปัจจัยในการผลิต ตั้งแต่ที่ดิน เงินทุน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้ อุตสาหกรรมดังกล่าวดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมนี้สูง เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมนี้ในประเทศอื่นๆ ดังนั้น สหรัฐ จึงกำหนด ให้ อุตสาหกรรมเทคโนโลยีชีวภาพของตนเอง เป็นอุตสาหกรรมที่จะสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ

### 2. กลยุทธ์ด้านการแข่งขัน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ไว้ดังนี้

Porter ( 1996) กล่าวว่า “ สภาวะทางการตลาดและเทคโนโลยีที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการในการมี และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ ความรวดเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ที่สามารถนำมาแก้ไข และจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลง ได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงและการปรับหรือระบบเครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่าง ๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้นเรื่อย ๆ

ชนชัย ยมจินดา (2545) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้หรือเพื่อการแข่งขัน และมุ่งชัยชนะ เป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือนำสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ หากธุรกิจใดขาดการมีกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของการดำเนินการแล้ว ก็ยากที่จะอยู่ในโลกของการแข่งขันได้โดยมีการเจริญเติบโตและมีความเปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือ ในการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ กลยุทธ์มิได้เกิดจากฝ่ายบริหารระดับบนที่จะกำหนดเท่านั้น

แต่กลยุทธ์อาจเกิดได้จากจุดต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากลักษณะการตัดสินใจที่สั่งสมมานาน ทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการดำเนินธุรกิจนั้น ๆ ว่าควรจะดำเนินกลยุทธ์

เช่นใจ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ทำให้เกิดผลต่อสถานภาพที่เข้มแข็งของกิจการทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (ธนชัย ขมจินดา . 2545)

กลยุทธ์ขององค์การเป็นแผนงานอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุดและลดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด อันเป็นจุดมุ่งหมายของการทำธุรกิจ (Wheelen and Hunger. 1998)

Neidlinger ( 2003) กล่าวว่า “ความสามารถทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนผสมผสานที่เกิดจากการรวมเอาองค์ประกอบของทักษะกระบวนการดำเนินงาน และองค์ความรู้เป็นการจัดเตรียมสิ่งที่แสดงคุณค่าที่ให้กับลูกค้าและเป็นการยากสำหรับคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบ”

Stalk et.al (1992) กล่าวว่า “ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในทุกวันนี้ จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์เข้ามามีส่วนช่วยในการปรับตัวอย่างมาก ลักษณะของกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง การมีโครงสร้างของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึงการมีลักษณะที่เป็นพฤติกรรมองค์การที่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นพลวัตในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทนั้นต้องมีการสร้างให้เกิดเงื่อนไขกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่ยากจะลอกเลียนแบบ และใช้สิ่งนั้นเป็นส่วนในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง”

Porter (1979) กล่าวว่า “มีปัจจัยมากมายที่จะเป็นตัววัด และกำหนดรูปแบบการแข่งขัน ไม่เฉพาะแก่เพียงคู่แข่งเท่านั้นแต่ยังประกอบไปด้วยปัจจัยด้านตัวแปรทางเศรษฐกิจของภาค อุตสาหกรรมนั้น ๆ และยังรวมถึงปัจจัยด้านการเข้ามาใหม่ของคู่แข่งอำนาจการต่อรองของลูกค้า คู่ค้าและผู้ขายและภัยคุกคามของสิ่งที่มาทดแทนการบริการ หรือผลิตภัณฑ์รากฐานการปฏิบัติด้านการวางแผนซึ่งกำหนดจากปัจจัยข้างต้น กลยุทธ์จะต้องรวมไปถึงการวางตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถใช้ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างดีที่สุดในการปกป้องบริษัทจากแรงผลักดันต่าง ๆ และเพื่อที่จะกำกับแรงผลักดันให้อยู่ในภาวะดุลยภาพด้วยการใช้แนวทางต่าง ๆ ของกลยุทธ์ และรวมถึงการสร้าง หรือกำกับความคุ้มปัจจัยแรงผลักดันทางการแข่งขันให้เข้าไปในขอบเขตที่ต้องการ”

Miller et.al (1999) กล่าวว่า “ บริษัทหนึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์เทคโนโลยีและการเรียนรู้ระบบ โดยการเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันได้แต่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบกลวิธีทางกลยุทธ์ รูปแบบ เทคโนโลยี และกระบวนการดำเนินงานซึ่งบริษัทสรรสร้างขึ้นมาให้มันนั้นมีลักษณะผสมผสานกันอย่างกลมกลืนก่อนให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์รวมในอันที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เหมือนกับผู้ที่มิและครอบ ครองความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นอยู่”

“ นักคิดด้านกลยุทธ์จะมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทิศทางขององค์การและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเข้าใจดังกล่าวนี้ เกิดมา

จากการตระหนัก และหมั่นตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างจริงจัง ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพของอนาคตในแง่ของโอกาส และการคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญ บริษัทที่มีความสามารถด้านการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหาเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม โดยการแปลประเด็นปัญหาด้านยุทธศาสตร์ในระดับเชิงกว้างให้เป็นการกระทำเชิงรูปธรรมในแง่ของงานที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้ในทุก ๆ ส่วนขององค์กร การมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยวัดการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง” (ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ. 2544)

วรนาถ แสงมณี (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนการในการเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคตที่จะทำให้เป้าหมายที่องค์กรวางแผนไว้ประสบความสำเร็จในขณะที่เป้าหมาย คือ แนวทางที่องค์กรต้องการจะไป ส่วนกลยุทธ์เป็นการกล่าวถึงในแง่ที่ว่าเราจะทำอย่างไรเพื่อให้กิจการสามารถไปถึงจุดนั้นได้ โดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจะมีระดับกลยุทธ์สามระดับคือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทนั้นควรดำเนินธุรกิจหรืออยู่ในธุรกิจอะไร และบริษัทควรจัดสรรทรัพยากรอย่างไร กลยุทธ์ระดับนี้จะถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูง กำหนดทิศทางขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงทุกผลิตภัณฑ์เข้าไว้ด้วยกันในภาพรวม กลยุทธ์ระดับบริษัทอาจจะเป็นเรื่องของการอยู่อย่างสภาพตามที่เป็นหรือมุ่งหมายการเจริญเติบโต 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมุ่งเน้นการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่าย บางครั้งเรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจว่า กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เป็นไปตามทฤษฎีรูปแบบของ Micheal E.Portet ได้เสนอไว้มีสามอย่างคือ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ (Low cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดเหนือเน้นขอบเขต (Focus) นอกจากนี้บางตำรายังเพิ่มแนวความคิดของความสามารถที่ธุรกิจสามารถตอบสนองตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Quick Response) อีกด้วย 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ในการตอบคำถามที่ว่าเราจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจอย่างไร โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แผนกงานตามหน้าที่ เช่น การตลาด การผลิต บุคคล

### 3. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง “กลไกต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนดและการดำเนินการด้านกลยุทธ์และการประสานงานระหว่างงานตามหน้าที่และหรือหน่วยธุรกิจต่าง ๆ กลไกดังกล่าวประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับชั้นของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน ระเบียบ วิธีการต่าง ๆ ระบบการควบคุม ระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร” (Bourgeois.1999)

ลักษณะองค์การที่มีการบริหารเป็นเลิศ (Insearch of Excellence) เพื่อให้เกิด  
 สามารถในการแข่งขันตามแนวคิดของ Peter and Waterman (อ้างใน ทิพย์สุคน มุกสิกพันธ์.  
 2548:33) เกี่ยวกับ McKinsey 7-S Framework ว่าต้องมีลักษณะดังภาพที่ 2.1

Structure	รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวก มีขนาดเล็ก
Strategy	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
Staff	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
Styles	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ
Systems	มีระบบ และวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีระบบข้อมูล ข่าวสารที่ดี
Skills	มีความสามารถมีการฝึกฝนพัฒนาได้
Share Values	มีความเชื่อมั่นว่าคุณค่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จ มุ่งเน้นค่านิยมด้าน คุณภาพ

ภาพที่ 2.1 McKinsey 7-S Framework

ที่มา : Peter and Waterman (2546)

ธงชัย สันติวงษ์ได้ให้ความหมายคำว่า “โครงสร้างองค์การ” ดังนี้ “วิธีการที่  
 เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งสรรทรัพยากรต่างๆ และการกำหนดวิธีการรายงานตามสายการบังคับ  
 บัญชาในระหว่างกลุ่ม รวมไปถึงกลไกของระบบการประสานงานที่เป็นทางการและวิธีการที่  
 จะต้องเกี่ยวข้องกันตามแบบแผนที่ได้กำหนดและวางเอาไว้”

Change & Perform Organizational Redesign Service กล่าวว่า “การออกแบบ  
 องค์การที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะ และความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจ  
 แก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจ และบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยรองรับ  
 องค์การให้ทำงานอย่างประสิทธิภาพ”

Byrne (1992) กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นานจะทำให้บริษัท  
 สามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัวจะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมของ  
 องค์การที่มีการเปลี่ยนจะทำให้บริษัทอยู่รอดและเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี  
 ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว, การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่ง  
 ที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อควรปฏิบัติใน Paradigm for the Postmodern Manager

บริษัทส่วนใหญ่ทำการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมยุค  
 สหัสวรรษโดยใช้ 3 แนว ทาง คือ (Hill and Jones. 1998) 1) การปรับรีระบบ (Reengineering)  
 เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทั้งระบบของกระบวนการดำเนินงานอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้  
 บรรลุผลอย่างสำคัญในด้านต้นทุน คุณภาพบริการและความรวดเร็ว 2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง

เป็นการปรับลดขนาด (Downsizing) และปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง (Delay) และการใช้โครงสร้างเพื่อเอื้อให้เกิดการทำงานประสานงานกันของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร 3) นวัตกรรม (Innovation) เป็นการที่องค์กรเน้นการใช้ทักษะและ ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสร้างให้เกิดการคิด และประดิษฐ์สิ่งใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ ด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ บริการที่หลากหลาย และคุณภาพ

ธีรยุทธ วัฒนาสุโข (2548) ได้กล่าวว่าการแข่งขันที่เพิ่มความรุนแรงมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ จึงได้พยายามปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันดังนี้ 1) การควบรวมกิจการและการเข้าซื้อกิจการ (Mergers and Acquisition) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดปัญหาในการดำเนินการ โดยมีการรวมตัวกับองค์กรที่มีความเข้มแข็ง หรือยอมถูกซื้อจากบริษัทที่มีอำนาจและมีทรัพยากรมากกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงการล้มละลาย 2) การลดกำลังส่วนที่เกินลง เมื่อความต้องการมีปริมาณลดลง เพื่อความอยู่รอดขององค์กรจึงมีการลดกำลังการผลิตที่ไม่ได้ใช้งานอย่างเต็มที่ลง ซึ่งหมายถึงการลดค่าใช้จ่ายคงที่ในการผลิตและการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อจุดคุ้มทุนลงนั่นเอง ดังนั้นความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจก็จะลดลงไป 3) การลดขอบเขตขององค์กรลง (Downscoping) การลดขอบเขตและระดับการลงทุน และหันไปมุ่งเน้นในธุรกิจที่ตนมีความชำนาญและแข็งแกร่งมากกว่า 4) การเปรียบเทียบ (Benchmarking) เนื่องจากองค์กรต้องหาทางลัดหรือแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการทำ Benchmarking คือ การนำองค์กรไปเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมเพื่อทราบถึงจุดอ่อน และทำการวิเคราะห์ว่าเพราะเหตุใดแล้วจึงนำเอาเหตุผลดังกล่าวมาปรับใช้กับองค์กรของตน 5) ระบบการจัดหาวัตถุดิบ (Supply chain) และระบบช่องทางการจัดจำหน่ายขององค์กรควรที่จะเร่งพัฒนาและสร้างระบบการจัดหาวัตถุดิบและช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อหาวัตถุดิบและกระจายสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างทั่วถึง นอกจากนั้นยังพัฒนาระบบ Supply Chain ให้เพิ่มมากขึ้น โดยร่วมมือเป็นพันธมิตรกับ Suppliers

วรรณารด แสงมณี (2546) ได้กล่าวว่าการวางรูปแบบโครงสร้างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นก็เพียงเพื่อให้ระบบขององค์กรมีระเบียบ และเพื่อประสิทธิภาพของการควบคุมที่ดีตามความจำเป็นเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารเหล่านี้จะไม่สร้างรูปแบบโครงสร้างให้ซับซ้อนและใหญ่โตจนขาดความยืดหยุ่น แม้แต่ในฝ่ายบริหารระดับสูงก็ไม่ได้เต็มไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการจำนวนมากเกินไป องค์กรที่ใหญ่จะถูกแบ่งแยกออกเป็นหน่วยงานการผลิตหลายแผนก ดังนั้นแต่ละแผนกก็สามารถที่จะปฏิบัติงานเสมือนเป็นองค์กรเล็กๆ แห่งหนึ่ง

#### 4. การตลาด

การจัดการด้านการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสามารถขององค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการตลาด และกลยุทธ์การตลาด อาทิ

Kotler (2003) กล่าวว่า “การตลาดจะเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยนำความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในที่สุด ตลาดนั้นกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ขอบเขตของอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลง

ไปจนไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีคลังข้อมูลสำเร็จรูปที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่าย และสินค้า บริษัทหลายแห่งเริ่มตระหนักในคำกล่าวในอดีตรองศาสตราจารย์ ปีเตอร์ ดร็คเกอร์ ซึ่งเริ่มเป็นจริงแล้วในปัจจุบันที่ว่า “ลูกค้า คือ ธุรกิจ” (Customer is the Business)

วุฒิชาย สุนทรสมัย (2546) กล่าวว่า “กลยุทธ์การตลาดที่เน้นตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าและหน่วยงานอื่น ๆ โดยผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ ความภักดีของลูกค้าที่เกิดจากความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดนี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการได้ โดยฝ่ายการให้บริการที่แตกต่างและเหนือคู่แข่ง เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทางเครือข่ายความเร็วและการเข้าถึงการตลาด”

ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด ดังนั้น การบริหารการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี การใช้เครื่องมือการตลาดที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 4 P's ประกอบด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) การจัดจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ซึ่งประสิทธิภาพการตลาด เกิดจากการวางกลยุทธ์การตลาดด้าน 4 P's ดังกล่าว และต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ดังนี้ ก่อนที่จะมีการวางแผน 4 P's จึงต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด และวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายแล้วพัฒนาแผนการตลาด เพื่อให้ตลาดเป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย และสนองความพึงพอใจของลูกค้า 4 ด้านซึ่ง Robert Lauterborn เรียกว่า 4 C's ประกอบด้วย ความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้า ความสะดวกของลูกค้า และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า โดยผู้บริหารต้องวิเคราะห์ 3 C ที่สำคัญ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้าและวิเคราะห์ตัวเอง และต้องมีการทำ STP ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เพื่อทำการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์การเกิดความสามารภทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

นอกจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในเรื่องการสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน โดยจะขอกกล่าวถึงเพียงบางท่าน ดังนี้

ตราสินค้า (Brand) บทความในนิตยสาร mba ฉบับเดือนธันวาคม 2002 ได้กล่าวถึง คำพูดของ Stephen King ที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างสินค้ากับตราสินค้าไว้ว่า “สินค้าหมายถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ สินค้าสามารถลอกเลียนกันได้ ตราสินค้า (Branding) เป็นสิ่งเฉพาะตัวลอกเลียนกันไม่ได้ สินค้าสามารถเก่าล้าสมัยได้อย่างรวดเร็ว ตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จ จะคงอยู่อย่างไร้กาลเวลา”

บทความจาก Bonner Consultants Inc. กล่าวไว้ใน [www.bonnerconsultants.com](http://www.bonnerconsultants.com) ว่า การพัฒนาตราหืออย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการตามโครงสร้างตราหืออย่าง เป็นผลสำเร็จโดยใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการสื่อสารถึงลูกค้า จะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนตลอดระยะวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน

ทิพสุคนธ์ มุกสิพันธ์ (2548:47) ได้กล่าวว่ามีกรตราหือที่แข็งแกร่งควรมีแนวทางในข้อต่อไปนี้

- 1) สามารถสื่อภาพลักษณ์ได้ตรงจุดชัดเจนในทันทีที่เห็น และช่วยสร้างการยอมรับในตราหือเมื่อเวลาผ่านไป
- 2) สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นได้
- 3) สะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญ
- 4) สร้างให้เกิดความได้เปรียบ และมีผลกระทบอย่างสูงต่อการตัดสินใจซื้อและการระลึกถึง

ถ้ากล่าวข้างต้นซึ่งสอดคล้องกับที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้ในกรมาบรรยายในเมืองไทยเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2544 ว่า สิ่งที่ต้องกรจะต้องพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ก็คือ “เรื่องกรจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรธุรกิจ โดยจะต้องสร้าง รักษา และพัฒนาให้เกิดประโยชน์ หรือมูลค่าเพิ่มกรความสัมพันธ์ดังกล่าวให้ได้ด้วย และเมื่อผสมกับการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งก็จะทำให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่จำเป็นต้องทำสงครามราคา” (ณัย เทียนพุด.2546)

ดังนั้น กรตลาดยุคใหม่ ก็คือ กรเสนอคุณค่าเพื่อความพอใจของลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจว่าลูกค้าประเมินคุณค่าที่ได้รับอย่างไร เพื่อสามารถเสนอคุณค่าโดยผ่านเครื่องมือต่าง ๆ กรประเมินความพอใจเป็นงานกรตลาดที่ต้องติดตามหลังจากเสนอคุณค่าแก่ลูกค้าแล้ว ด้วยวิธีการต่าง ๆ และท้ายที่สุด คือ กรสร้างสัมพันธ์กรตลาดกับลูกค้าเพื่อรักษาลูกค้าไว้ให้อยู่กับองค์กร ตลอดไป ดังนั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เป็นอย่างดี และองค์กรจะประสบความสำเร็จเกิดความสามารถในการแข่งขันได้ จึงต้องมีการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กร เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่กำลังเป็นที่นิยมในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน คือ

ระบบบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาผสมผสานกับกระบวนการทำงานทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้า / บริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น โดยต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง Brand ให้เข้มแข็งตามที่ Philip Kotler ได้กล่าวไว้

## 5. สภาพะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

Fred R david (2001: 77) ได้เสนอแนวคิดว่า สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ส่งผลต่อโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหาก

องค์การใดสามารถกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคุณได้อย่างชัดเจน และสามารถตอบ สนองต่อปัจจัยเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบจากโอกาสเหล่านั้น อีกทั้งยังสามารถลดผลกระทบที่จะเกิดอุปสรรคเหล่านั้นได้

สมยศ นาวิการ (2525: 22-40) ได้กล่าวว่าปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่สภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นงานที่ทำทนาย ของบริหารในการจัดการกับปัญหาดังกล่าว ที่จะต้องสนใจติดตามและทำความเข้าใจ และสามารถ ที่จะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมดังกล่าวให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจได้เป็นอย่างดี ปัจจัยที่มีความสำคัญคือ

### 1) สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ

ระบบเศรษฐกิจของเราเป็นระบบที่ค่อนข้างจะซับซ้อนที่ประกอบขึ้นด้วย ธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และไม่มีธุรกิจใดเลยที่มีขนาดใหญ่พอจะควบคุมหรือเปลี่ยนแปลง ระบบเศรษฐกิจได้ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ รุ่งเรือง หรือ เกิดเงินเฟ้อก็ตาม ย่อมจะมีผลกระทบต่อระดับการว่างงาน ความต้องการของผู้บริโภค ภาษีอากร การใช้จ่ายของรัฐบาล และอัตราดอกเบี้ยอยู่เสมอ

แรงกดดันทางเศรษฐกิจไม่เพียงแต่จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ธุรกิจแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจอีกด้วย ปัจจัยเหล่านี้ไม่ สามารถจะควบคุมโดยธุรกิจได้ แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจภายในสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้น อาจจะแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มหนึ่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าและบริการ ส่วน กลุ่มที่สองจะมาจากคู่แข่งภายในระบบเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อความต้องการสินค้าและบริการ ธุรกิจจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องมีความต้องการสำหรับสินค้าและบริการของธุรกิจ มีปัจจัย หลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภค แบ่งเป็น

- ความสามารถซื้อ (อำนาจซื้อ) จะถูกกำหนดขึ้นมาโดยระดับของการ ว่างงานในระบบเศรษฐกิจ ภาษีเงินได้ การออม และระดับราคาสินค้า

- การจ้างงานและเงินได้ เงินได้รวมของคน โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ส่วนใหญ่ ที่สุดมาจากค่าจ้างและเงินเดือน ดังนั้นภายในท้องที่ใดท้องที่หนึ่งหากว่ามีคนว่างงานอยู่เป็นจำนวน มากแล้ว สภาวะเศรษฐกิจของท้องที่นั้นจะได้รับความกระทบกระเทือนอันเนื่องมาจากการลดลงของ รายได้รวมและอำนาจซื้อของบุคคลภายในท้องที่นั้น

- ภาษีอากร เนื่องจากรายได้รวมของบุคคลโดยทั่วไปแล้วจะต้อง นำมาใช้จ่าย การออม และการเสียภาษี ดังนั้นเงินที่มีอยู่สำหรับการใช้จ่ายและการออมย่อมจะขึ้นอยู่กับจำนวนภาษีที่ต้องจ่ายให้กับรัฐบาล เงินได้ส่วนที่เหลือจากการเสียภาษีแล้วเรียกว่าเงินที่ใช้สอย ได้ และในกรณีที่รัฐบาลเก็บภาษีเพิ่มขึ้น เงินที่ใช้สอยได้และความสามารถในการซื้อย่อมลดลง

- การออมทรัพย์บุคคลใดก็ตามที่ทำออมมากขึ้น ความสามารถในการซื้อย่อมลดลง

- ราคาสินค้า ราคาสินค้ามีอิทธิพลต่อความสามารถในการซื้อ ดังนั้นถ้าหากว่าระดับราคาสินค้าสูงขึ้นยิ่งจะหมายความว่าอำนาจซื้อของบุคคลลดลง

## 2) สภาพแวดล้อมทางด้านรัฐบาล

สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวกับการออกกฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล การออกกฎหมายต่าง ๆ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค การผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพ การผลิตที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม กฎหมายที่เกี่ยวกับการโฆษณา การคุ้มครองทางด้านแรงงานตามกฎหมายแรงงาน เช่นการเข้าเป็นสมาชิกของกองทุนเงินทดแทน การประกันบุคคลที่สาม เป็นต้น

## 3) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

วัฒนธรรมประชากรของแต่ละประเทศมีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคิด ความคิด และวิถีความเป็นอยู่ของประชากรมีผลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้บริโภค วัฒนธรรมมีผลต่อความผูกพันความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมของประชากรในแต่ละประเภทก็จะมีความแตกต่างกันออกไป

## 4) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ธุรกิจต้องมีการแข่งขันระหว่างกัน เครื่องมือการแข่งขันที่ใช้กันอยู่ส่วนมากคือ การลดราคาสินค้า การเสนอสินค้าที่มีความแตกต่าง ทำเลที่ตั้ง การให้บริการ และการส่งเสริมการขายสินค้า

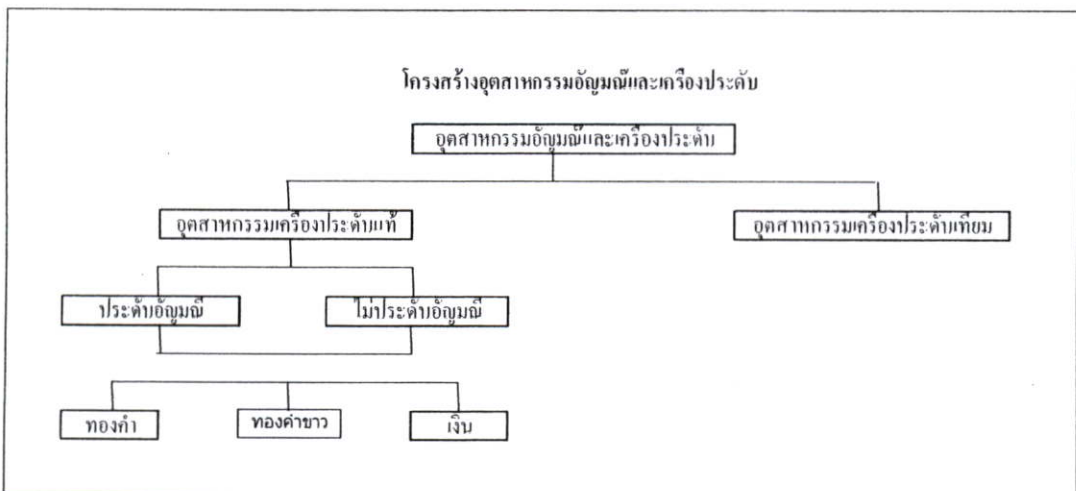
ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค (2548 : 42-43) ได้กล่าวถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เนื่องไว้ดังนี้ ความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมของประเทศหนึ่งๆ นั้น จะมาจากการสนับสนุนจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนเองด้วย อาทิเช่น การที่อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ของประเทศสหรัฐอเมริกาจะประสบความสำเร็จได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ และอุตสาหกรรมกระจายสินค้า เป็นต้น โดยจากปัจจัยทางการที่มองในรูปของกลุ่มทางอุตสาหกรรม(Cluster) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของธุรกิจต่างๆ ที่มีความเกี่ยวพัน นำเข้ามาอยู่ในทำเลที่ใกล้เคียงกัน เพื่อลดเวลาและระยะทางในการติดต่อสื่อสารและขนส่ง รวมถึงช่วยให้ธุรกิจสามารถพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในลักษณะของค้ำน้ำจนถึงปลายน้ำได้ ก็น่าจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เนื่องจาก ภายในประเทศนั้น จะมีอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ ไปจนถึงการกระจายสินค้าสู่มือของลูกค้า จะทำให้อุตสาหกรรมนั้นมีการเจริญเติบโตสูงและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

## 2.3 อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

### 2.3.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

อุตสาหกรรมเครื่องประดับของไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือนและเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศเท่านั้นเครื่องประดับที่ผลิตได้ แก่ เครื่องประดับเงิน ทอง ต่อมาได้พัฒนาเป็นอุตสาหกรรมเครื่องประดับเพชรพลอยทั้งแท้และเทียม และเป็นการผลิตเพื่อการส่งออก การผลิตเครื่องประดับเป็นการนำอัญมณีมาประกอบกับตัวเรือนซึ่งส่วนใหญ่เป็นโลหะการผลิตในอุตสาหกรรมนี้ต้องมีความรู้ในด้านศิลปะและความชำนาญในกระบวนการผลิตตั้งแต่การออกแบบ การทำแม่แบบ การหลอมโลหะ การผสมโลหะ การหล่อ การขึ้นตัวเรือนรูปพรรณ การฝังอัญมณีเข้ากับตัวเรือนไปจนถึงการตกแต่งขั้นสุดท้าย ในการผลิตสินค้าเครื่องประดับของไทยส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90 จะเป็นเครื่องประดับแท้ที่ทำจากทองคำ ทองคำขาวและเงิน มาประดับด้วยอัญมณีแท้ จึงมีราคาค่อนข้างสูง และในส่วนที่เหลือร้อยละ 10 จะเป็นเครื่องประดับเทียมที่ทำจากโลหะ เช่น ดีบุก ตะกั่ว และทองเหลือง มาประดับอัญมณีสังเคราะห์ โดยวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องประดับนี้ยังคงต้องนำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นทองคำและเงินที่นำเข้ามาจากสวิตเซอร์แลนด์ ทองคำขาวและไข่มุกนำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น เพชรและพลอยนำเข้าจากประเทศอินเดีย และอัญมณีสังเคราะห์นำเข้ามาจากประเทศจีนและออสเตรเลีย เป็นต้น อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีแท้ และอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีเทียม

ลักษณะโครงสร้างอุตสาหกรรมเครื่องประดับแสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ที่มา : วันชัย ลีลากวีวงศ์ และคณะ (2545 : 2-6)

### 2.3.2 อุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้

เครื่องประดับแท้ หมายถึง เครื่องประดับที่ผลิตจากโลหะมีค่าจำพวก ทองคำ เงิน และแพลตตินั่ม ซึ่งทั้งที่เป็นเครื่องประดับที่ผลิตจากโลหะมีค่าล้วน (Plain Jewelry) หรือผลิตจากเครื่องประดับประกอบอัญมณี

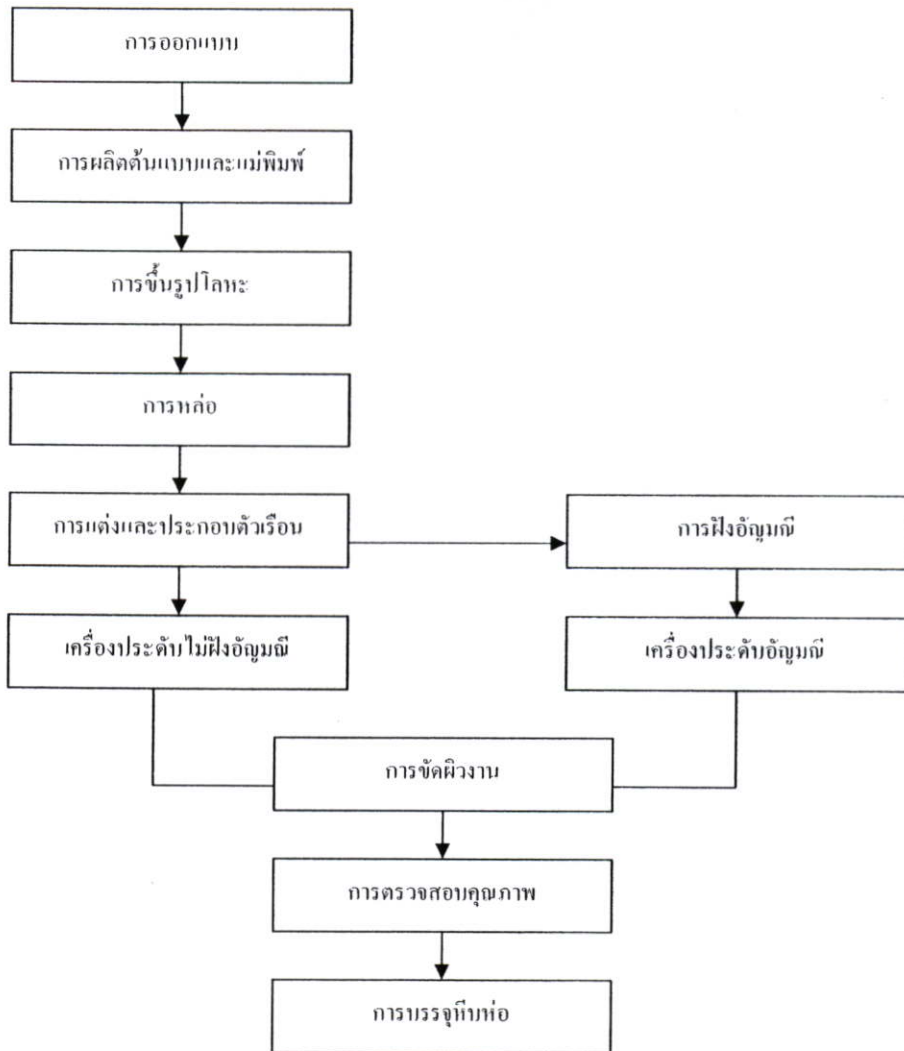
เครื่องประดับแท้เป็นสินค้าส่งออกสำคัญของประเทศไทย โดยเป็นสินค้าที่มีสัดส่วนการส่งออกสูงที่สุดกว่าร้อยละ 40 โดยเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานเป็นจำนวนมาก และมีส่วนส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอาทิ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ อุตสาหกรรมเครื่องเพชรพลอย เป็นต้น

อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับแท้ของไทยมีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก ทั้งที่จดทะเบียนและไม่ได้จดทะเบียนดำเนินธุรกิจการผลิตเครื่องประดับกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง และขนาดย่อมที่ดำเนินการผลิตในลักษณะรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing : OEM) อย่างไรก็ตาม ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในตลาดโลกก่อปรกกับการส่งเสริมจากภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องต่างมีส่วนผลักดันอุตสาหกรรมเครื่องประดับของไทยให้ปรับลักษณะการผลิตสินค้าที่มีการออกแบบเอง (Original Design Manufacturing : ODM) และการจัดจำหน่ายภายใต้ยี่ห้อของตนเอง (Original Brand Manufacturing : OBM) มากขึ้น

#### 2.3.2.1 กระบวนการผลิตเครื่องประดับแท้

ต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือ มีการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือมากกว่าการใช้เครื่องจักร การผลิตเครื่องประดับแท้มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ การออกแบบ การผลิตแม่พิมพ์ การขึ้นรูปและการหล่อ การขัด และการตกแต่งชิ้นงาน

ขั้นตอนแรกในการผลิตเครื่องประดับแท้ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ การออกแบบนอกเหนือจากการออกแบบชิ้นงานให้มีความสวยงาม สวมใส่ได้จริงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการผลิต ดังนั้นการออกแบบเครื่องประดับจึงต้องอาศัยความรู้ทั้งทางด้านศิลปะและความรู้ในกระบวนการผลิตด้วย ขั้นตอนการผลิตเครื่องประดับโดยทั่วไปสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการผลิตเครื่องประดับแท้

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (2548)

### 2.3.2.2 มูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับแท้ของไทย

ไทยนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับตามพิกัดศุลกากรตอนที่ 71 ในปี 2547 ประมาณ 120,665.65 ล้านบาท ซึ่งขยายตัวจากปีก่อนหน้าประมาณร้อยละ 32.34 ทั้งนี้ หากพิจารณาสินค้านำเข้าส่วนใหญ่เป็นเครื่องประดับทองคำซึ่งมีมูลค่าการนำเข้าประมาณ 5,601.50 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 89.81 ในขณะที่เครื่องประดับเงินมีมูลค่าการนำเข้าประมาณ 629.5 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 10.09 โดยแหล่งนำเข้าเครื่องประดับทองคำที่สำคัญได้แก่ สอังกง สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และอิตาลี เป็นต้น ส่วนใหญ่เครื่องประดับเงินที่สำคัญของไทยได้แก่ อิตาลี เยอรมนี สหรัฐอเมริกา เวียดนาม และอินเดีย เป็นต้น

เมื่อพิจารณามูลค่าการนำเข้าสินค้าเครื่องประดับของไทยช่วงเวลาที่ผ่านมามาตั้งแต่ปี 2543 - 2547 พบว่า ไทยมีมูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับแท้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย

อัตราการเติบโตเปลี่ยนแปลงร้อยละ 23.57 อย่างไรก็ดี หากพิจารณาเปรียบเทียบมูลค่านำเข้าในช่วงเวลาล่าสุดเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้าพบว่า เครื่องประดับแท้นำเข้ามีมูลค่าเพิ่มขึ้นปริมาณร้อยละ 6.32

ตารางที่ 2.3 แสดงมูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับของไทยปี 2543 - 2547

มูลค่า : ล้านบาท

รายการ	2543	2544	2545	2546	2547
อัญมณีและเครื่องประดับรวม	69,245.26	85,011.88	89,918.69	91,175.69	120,665.65
เครื่องประดับทองคำ	2,360.50	3,755.20	5,235.51	5,352.06	5,601.50
เครื่องประดับเงิน	235.94	285.67	340.03	511.83	629.50

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (2548)

### 2.3.2.3 มูลค่าการส่งออกเครื่องประดับแท้ไทย

ไทยมีมูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับในปี 2547 ประมาณ 106,336.36 ล้านบาท ซึ่งขยายตัวจากปีก่อนหน้าประมาณร้อยละ 1.73 โดยมูลค่าการส่งออกเครื่องประดับเกือบทั้งหมดหรือมูลค่าประมาณ 51,246.14 ล้านบาท หากพิจารณามูลค่าการส่งออกเครื่องประดับแท้รายผลิตภัณฑ์พบว่า มูลค่าการส่งออกเครื่องประดับแท้ส่วนใหญ่หรือกว่าร้อยละ 60 เป็นมูลค่าส่งออกเครื่องประดับทองคำ โดยมีมูลค่าประมาณ 32,658.33 ล้านบาท ในขณะที่เครื่องประดับเงินมีมูลค่าการส่งออกประมาณ 18,550.08 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 36.20 ของเครื่องประดับแท้ส่งออก ทั้งนี้ตลาดส่งออกเครื่องประดับทองคำที่สำคัญของไทยได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เยอรมนี อิสราเอล และญี่ปุ่น เป็นต้น ซึ่งเป็นตลาดเดียวกันกับตลาดเครื่องประดับเงินที่สำคัญของไทย

เมื่อพิจารณามูลค่าการส่งออกสินค้าเครื่องประดับแท้ของไทยในช่วงเวลาที่ผ่านมตั้งแต่ปี 2543 - 2547 พบว่า เครื่องประดับทองคำมีมูลค่าการส่งออกเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10.51 แม้ว่ามูลค่าการส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยในปี 2545 หดตัวเล็กน้อย ซึ่งเป็นผลกระทบจากเหตุการณ์ในนครนิวยอร์ก ทำให้ผู้บริโภคชาวสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นตลาดหลักของไทยลด/ชะลอความต้องการบริโภคเครื่องประดับซึ่งเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยลง ในขณะที่เครื่องประดับเงินมีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นตลอดการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ 16.57 อย่างไรก็ดี สถิติการส่งออกแสดงให้เห็นว่าตลาดเครื่องประดับสหรัฐอเมริกาเริ่มฟื้นตัวและเครื่องประดับไทยสามารถส่งออกได้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

ตารางที่ 2.4 แสดงมูลค่าการส่งออกเครื่องประดับของไทยปี 2543 - 2547

มูลค่า : ล้านบาท

รายการ	2543	2544	2545	2546	2547
อัญมณีและเครื่องประดับรวม	69,245.30	81,184.45	92,980.58	104,533.01	106,336.36
เครื่องประดับทองคำ	22,36.50	31,719.14	29,010.05	29,743.11	32,658.33
เครื่องประดับเงิน	10,071.82	12,048.71	13,302.75	16,040.22	18,550.08

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (2548)

ตารางที่ 2.5 แสดงตลาดส่งออกเครื่องประดับทองคำที่สำคัญของไทยปี 2543 - 2547

มูลค่า : ล้านบาท

ประเทศ	2543		2544		2545		2546		2547	
	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน
สหรัฐ อเมริกา	10,917.9	47.6	16,041.7	50.6	13,343.2	46.0	13,705.0	46.1	14,882.7	45.6
สหราชอาณาจักร	1,191.8	5.2	1,807.3	5.7	2,014.4	6.9	2,723.2	9.2	3,284.7	10.1
เยอรมนี	1,822.1	7.9	1,847.8	5.8	1,844.8	6.4	2,001.6	6.7	3,284.7	5.8
อิสราเอล	1,267.0	5.5	1,864.0	5.9	1,916.0	6.6	1,419.8	4.8	1,883.9	5.2
ญี่ปุ่น	1,331.3	5.8	2,086.9	6.6	1,336.4	4.6	1,331.8	4.5	1,700.4	4.1
สหรัฐ อาหรับ เอมิเรตส์	667.7	2.9	974.9	3.1	903.3	3.1	1,141.1	3.8	1,328.4	3.4
ฝรั่งเศส	1,094.9	4.8	1,140.3	3.6	1,038.9	3.6	938.4	3.2	1,124.6	3.0
ฮ่องกง	482.8	2.1	826.3	2.6	649.6	2.4	990.9	3.3	970.3	3.0
อิตาลี	406.2	1.8	584.3	1.8	856.1	3.0	783.6	2.6	913.3	2.8
ออสเตรเลีย	443.7	1.9	514.8	1.6	638.5	2.2	540.6	1.8	834.5	2.6
อื่นๆ	3,320.3	14.5	4,030.9	12.7	4,23.7	15.3	4,167.1	14.0	4,754.2	14.5
รวม	22,945.7	100.0	31,719.1	100.0	29,010.0	100.0	29,743.1	100.0	32,658.3	100.0

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (2548)

ตารางที่ 2.6 แสดงตลาดส่งออกเครื่องประดับเงินที่สำคัญของไทยปี 2543 – 2547

มูลค่า : ล้านบาท

ประเภท	2543		2544		2545		2546		2547	
	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน	มูลค่า	สัดส่วน
สหรัฐอเมริกา	4,629.4	46.0	4,979.5	41.3	5,692.5	42.8	6,803.7	42.4	7,502.6	40.5
สหราชอาณาจักร	1,200.2	11.9	1,535.3	12.7	1,894.8	14.2	2,264.4	14.1	2,658.5	14.3
เยอรมนี	1,121.1	11.1	1,376.4	11.4	1,459.1	11.0	1,552.5	9.7	1,612.3	8.7
ญี่ปุ่น	615.6	6.1	803.2	6.7	935.2	7.0	977.0	6.1	1,029.2	5.6
ฝรั่งเศส	521.8	5.2	702.0	5.8	643.8	4.8	796.1	5.0	925.3	5.0
สเปน	69.6	0.7	103.9	0.9	133.8	1.0	284.0	1.8	476.1	2.6
แคนาดา	128.4	1.3	164.0	1.4	261.8	2.0	292.4	1.8	423.1	2.3
ออสเตรเลีย	175.0	1.7	188.5	1.6	268.5	2.0	300.8	1.9	393.7	2.1
อิตาลี	213.4	2.1	615.5	5.1	285.1	2.1	389.0	2.4	392.9	2.1
เนเธอร์แลนด์	108.3	1.1	130.9	1.1	169.5	1.3	233.0	1.5	363.3	2.0
อื่นๆ	1,289.0	12.8	1,449.6	12.0	1,558.6	11.7	2,147.4	13.4	2,773.0	14.9
รวม	10,071.8	100.0	12,048.7	100.0	13,302.8	100.0	16,040.2	100.0	18,550.1	100.0

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (2548)

### 2.3.2.4 ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้ของไทย ในตลาดที่สำคัญ

#### ตลาดสหรัฐอเมริกา

สหรัฐอเมริกาเป็นตลาดหลักที่สำคัญที่สุดของสินค้าเครื่องประดับไทยทั้งเครื่องประดับแท้และเครื่องประดับเทียม โดยสหรัฐอเมริกามีมูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับเพิ่มขึ้น โดยตลอดจนกระทั่งปี 2544 ความต้องการบริโภคสินค้าเครื่องประดับของสหรัฐอเมริกาหดตัวลง อันเป็นเหตุเนื่องจากเหตุการณ์วินาศภัยในนครนิวยอร์ก ทำให้ผู้บริโภคชาวสหรัฐอเมริกากลด/ชะลอการบริโภคสินค้าเครื่องประดับลงอย่างไรก็ดีนับจากปี 2545 เป็นต้นมาความต้องการการบริโภคสินค้าเครื่องประดับของตลาดสหรัฐอเมริกาปรับตัวดีเป็นลำดับ

มูลค่าการนำเข้าสินค้าเครื่องประดับรายผลิตภัณฑ์ของสหรัฐอเมริกาพบว่าเครื่องประดับนำเข้าส่วนใหญ่เป็นเครื่องประดับทองคำ โดยมีอินเดีย อิตาลี และไทยเป็นแหล่งนำเข้าสำคัญ เดิมอิตาลีเป็นผู้ครองตลาดเครื่องประดับทองคำของสหรัฐอเมริกา แต่ในปัจจุบันอิตาลีสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับอินเดีย ทั้งนี้อินเดียเริ่มรุกตลาดโลกมากขึ้นและมีการพัฒนารูปแบบสินค้าให้ทันสมัยมากขึ้น ในขณะที่ไทยและจีนสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดให้เคียงกัน กล่าวคือประมาณร้อยละ 10 และ 9 ตามลำดับ แต่หากพิจารณาความสามารถในการแข่งขันของไทยและจีนในตลาดนี้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา (ปี 2543 – 2546 ) พบว่า จีนสามารถ

ช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดได้มากขึ้นเป็นลำดับ ในขณะที่แบ่งการตลาดของไทยไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก

ตลาดเครื่องประดับเงินของสหรัฐอเมริกา ไทยเป็นผู้ครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุดอย่างต่อเนื่อง หรือประมาณร้อยละ 28 อย่างไรก็ตาม ในปี 2546 ไทยมีส่วนแบ่งตลาดลดลงเล็กน้อยในขณะที่จีนสามารถครองส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นแหล่งนำเข้าสำคัญอันดับสอง ด้วยส่วนแบ่งตลาดกว่าร้อยละ 20 เช่นเดียวกับอินเดียที่สามารถครองส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ แม้ว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดไม่สูงนัก ส่วนอิตาลีนั้นเดิมเป็นแหล่งนำเข้าเครื่องประดับเงินที่สำคัญรองจากไทย แต่ในช่วงเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2543 - 2546 อิตาลีมีศักยภาพการแข่งขันลดลงโดยสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดอย่างต่อเนื่อง

### ตลาดญี่ปุ่น

ตลาดเครื่องประดับโดยรวมของญี่ปุ่นระหว่างปี 2543 - 2546 มีการขยายตัวไม่มากนัก โดยมูลค่าการนำเข้าสินค้าประเภทเครื่องประดับของญี่ปุ่นในช่วงเวลาดังกล่าวมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 7 หากพิจารณามูลค่าการนำเข้าสินค้าเครื่องประดับรายผลิตภัณฑ์พบว่า เครื่องประดับนำเข้าส่วนใหญ่เป็นเครื่องประดับทองคำ โดยมีประเทศแถบยุโรปอย่างฝรั่งเศส และอิตาลี รวมทั้งสหรัฐอเมริกาเป็นแหล่งนำเข้าเครื่องประดับทองคำที่สำคัญด้วย ส่วนแบ่งการตลาดรวมกันกว่าร้อยละ 60 ในขณะที่ไทยมีส่วนแบ่งตลาดในปี 2546 ประมาณร้อยละ 6.2 ส่วนจีนและอินเดียมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 3.4 และ 1.1 ตามลำดับ

ส่วนตลาดเครื่องประดับเงินของญี่ปุ่นมีสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ครองตลาดมาโดยตลอดด้วยส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยกว่าร้อยละ 40 แหล่งนำเข้าเครื่องประดับเงินที่สำคัญรองลงมาคือ อิตาลี ไทย และจีน ตามลำดับ โดยอิตาลีมีส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยให้เคียงกันกล่าวคือประมาณร้อยละ 13.8 และ 12.4 ตามลำดับ ในขณะที่จีนและอินเดียมีส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.4 และ 1.1 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม เป็นที่สังเกตว่าจีนและอินเดียสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### ตลาดสหราชอาณาจักร

มูลค่าการนำเข้าสินค้าเครื่องประดับของสหราชอาณาจักรส่วนใหญ่ หรือประมาณร้อยละ 85 มาจากกานำเข้าเครื่องประดับทองคำ โดยแหล่งนำเข้าที่สำคัญส่วนใหญ่อยู่ในทวีปยุโรป อาทิ สวิตเซอร์แลนด์ อิตาลี และฝรั่งเศส เป็นต้น การพิจารณาส่วนแบ่งการตลาดของประเทศแหล่งนำเข้างดังกล่าวในช่วงปี 2543 - 2546 พบว่า ส่วนแบ่งการตลาดของอิตาลีมีแนวโน้มที่ลดลง ซึ่งสวนทางกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงส่วนการตลาดของประเทศอื่นๆ ในแถบยุโรปและจีนที่มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จีนสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยได้ราวร้อยละ 6 ในขณะที่ส่วนแบ่งการตลาดของอินเดียและไทยมีความผันผวนอยู่บ้าง แต่หากพิจารณามูลค่าการนำเข้าแล้วพบว่า สหราชอาณาจักรนำเข้าเครื่องประดับทองคำจากอินเดียเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อินเดียมีส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ยประมาณร้อยละ 9 ส่วนไทยสามารถครองส่วน

แบ่งการตลาดได้ประมาณร้อยละ 4 อย่างไรก็ดี ส่วนแบ่งการตลาดของไทยในตลาดนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

การนำเข้าเครื่องประดับของสหราชอาณาจักรในช่วงปี 2543 – 2546 นั้น มีมูลค่าเพิ่มขึ้นโดยตลอดเช่นเดียวกับเครื่องประดับทองคำ โดยไทยเป็นผู้ครองส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดมาโดยตลอดด้วยส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ยประมาณร้อยละ 48 แต่หากพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งการตลาดของไทยในช่วงเวลาดังกล่าวพบว่า ศักยภาพการแข่งขันของไทยมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่ศักยภาพการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งสำคัญอย่างอิตาลี อินเดีย และจีนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทั้งส่วนแบ่งการตลาดของประเทศดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยประมาณร้อยละ 14,7 และ 4 ตามลำดับ

### ตลาดเยอรมนี

มูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับของเยอรมนีส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าเครื่องประดับทองคำ โดยการนำเข้าเครื่องประดับทองคำระหว่างเดือนมกราคม ถึงกันยายนในปี 2547 มีมูลค่าประมาณ 387.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันในปีก่อนหน้าประมาณร้อยละ 15.3 โดยแหล่งนำเข้าที่สำคัญได้แก่ อิตาลี ไทย และสวิตเซอร์แลนด์ ตามลำดับ หากพิจารณาส่วนแบ่งการตลาดในปี 2543 – 2546 อิตาลีสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดมาโดยตลอดด้วยส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ยประมาณร้อยละ 26 อย่างไรก็ดี ศักยภาพการแข่งขันของอิตาลีมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ไทยและประเทศคู่แข่งสำคัญอย่างจีนและอินเดียมีส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 18,9 และ 5 ตามลำดับ

ส่วนเครื่องประดับเงินมีมูลค่าการนำเข้าระหว่างมกราคมถึงกันยายนในปี 2547 ประมาณ 155.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันในปีก่อนหน้าประมาณร้อยละ 18.66 หากพิจารณามูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับเงินของเยอรมนีในปี 2543 – 2546 พบว่าเยอรมนีนำเข้าเครื่องประดับเงินอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลจากกระแสความนิยมเครื่องประดับโทนสีขาวในประเทศกลุ่มยุโรป เดิมไทยเป็นผู้นำในตลาดด้วยส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 30 อย่างไรก็ดี ตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นมาจีนมีศักยภาพการแข่งขันสูงขึ้นเป็นลำดับจนสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดและกลายเป็นผู้นำตลาดในที่สุด โดยปี 2546 จีนมีส่วนแบ่งการตลาดราวร้อยละ 32 รองลงมา คือ ไทย และอิตาลี ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 29 และ 9 ตามลำดับ ในขณะที่อินเดียมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 3

### ตลาดฝรั่งเศส

มูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับของฝรั่งเศสส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าเครื่องประดับทองคำ โดยเดือนมกราคมถึงตุลาคมปี 2547 มีมูลค่าการนำเข้าเครื่องประดับทองคำประมาณ 644.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันในปีก่อนหน้าประมาณร้อยละ 3.1 โดยแหล่งนำเข้าเครื่องประดับทองคำที่สำคัญเป็นประเทศในภูมิภาคเดียวกันอย่างอิตาลีและ

สวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดโดยเฉลี่ยในช่วงปี 2543 - 2546 ประมาณร้อยละ 33 และ 18 ตามลำดับ ในขณะที่

### 2.3.2.5 โอกาส/ภาวะคุกคามของอุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้ของไทย

จากศูนย์ข้อมูลสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (2548) ได้กล่าวถึงโอกาส/ภาวะคุกคามของอุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้ของไทยดังนี้

อุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้ของไทยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และมีตลาดต่างประเทศเป็นหลัก โดยสินค้าเครื่องประดับแท้สามารถสร้างรายได้จากการส่งออกได้เป็นจำนวนมากโดยสินค้าส่งออกที่มีมูลค่าสูงเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศมาเป็นเวลานาน เครื่องประดับแท้ของไทยมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องประดับเงินดังจะเห็นได้จากสัดส่วนการตลาดของเครื่องประดับเงินไทยในตลาดที่สำคัญ

ปัจจุบันตลาดเครื่องประดับแท้ทั้งเครื่องประดับทองคำและเครื่องประดับเงินมีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนแรงงานต่ำและมีแรงงานจำนวนมากอย่างประเทศจีน ผู้ประกอบการไทยจึงต้องเร่งปรับกลยุทธ์การแข่งขันด้านต่างๆ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน โดยเร็วเพื่อรักษาและช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดในตลาดที่สำคัญต่างๆ ทั้งนี้ประเทศคู่แข่งสำคัญของไทยในตลาดสำคัญได้แก่ อิตาลี จีน และอินเดีย โดยสามารถพิจารณาศักยภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้ของไทยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งสำคัญจากปัจจัยต่างๆ ได้ดังนี้

**อิตาลี** มีความโดดเด่นในด้านอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำ โดยอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำอิตาลีมีการพัฒนามายาวนานจนมีความชำนาญในการผลิต กอปรกับอิตาลีสามารถผลิตเครื่องประดับทองคำออกสู่ตลาดโลกด้วยรูปแบบสินค้าและตราหือ เป็นของตนเอง ทำให้อิตาลีมีศักยภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำสูง อย่างไรก็ตาม อิตาลีไม่มีแหล่งทองคำภายในประเทศจึงต้องพึ่งพาการนำเข้าทองคำจากต่างประเทศ แต่อิตาลีสามารถผลิตเครื่องจักรสำคัญที่ใช้ในการผลิตได้ ปกปรกับความสามารถในการออกแบบจึงมีส่วนสำคัญยิ่งในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับอิตาลี นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของอิตาลีให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นได้แก่ การรวมตัวกันของผู้ประกอบการเป็น คลัสเตอร์อุตสาหกรรม ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรมการตลาด และความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนในประเทศ เป็นต้น

**จีน** มีความโดดเด่นมากในอุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียมในขณะที่บทบาทของจีนในตลาดเครื่องประดับแท้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องประดับเงิน ดังเห็นได้จากส่วนแบ่งการตลาดของเครื่องประดับเงินของจีนในสหรัฐอเมริกาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็นแหล่งนำเข้าเครื่องประดับเงินของสหรัฐอเมริกาที่มีความสำคัญเป็นอันดับเป็นอันดับสองรองจากไทย และตลาดเยอรมนีที่ไทยสูญเสียความเป็นผู้นำในตลาดเครื่องประดับเงินให้กับจีน จีนมีความพร้อมด้านวัตถุดิบทั้งแหล่งแร่โลหะมีค่าและอัญมณีในประเทศ รวมทั้งแรงงานจำนวน

มหาศาลซึ่งมีค่าแรงค่อนข้างต่ำ กอปรกับจีนผ่อนปรนกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคทางการค้าและการลงทุนในประเทศเป็นลำดับ ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องประดับของจีนมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นคู่แข่งสำคัญของไทย

อินเดีย อุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำของอินเดียมีการพัฒนาการยาวนานจากอุปสงค์ภายในประเทศ รูปแบบเครื่องประดับของอินเดียส่วนใหญ่มีขนาดค่อนข้างใหญ่ และมีรูปแบบโบราณ ในปัจจุบันผู้ประกอบการเครื่องประดับอินเดียปรับรูปแบบเครื่องประดับให้ทันสมัยมากขึ้น หากพิจารณาปัจจัยส่งเสริมศักยภาพการแข่งขันของอินเดียพบว่า อินเดียมีความพร้อมทั้งในด้านแรงงาน วัตถุดิบ และอุตสาหกรรมสนับสนุนอย่างอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ที่มีส่วนช่วยในกระบวนการผลิตและการออกแบบ นอกจากนี้ภาครัฐของอินเดียยังผลักดันให้อุตสาหกรรมเติบโตด้วยการลดอุปสรรคทางการค้าต่างๆ รวมทั้งการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญที่ผลักดันให้อุตสาหกรรมเครื่องประดับเติบโตขึ้น

ไทย เมื่อพิจารณาส่วนแบ่งการตลาดในตลาดที่สำคัญ ไทยมีความโดดเด่นในอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงิน ขณะที่เครื่องประดับทองคำของไทยเป็นสินค้าเครื่องประดับที่มีมูลค่าการส่งออกสูงที่สุดในบรรดาเครื่องประดับที่ทำมาจากโลหะมีค่า ทั้งนี้ อุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำของอิตาลีและอินเดียมีพัฒนาการมายาวนาน แต่ไทยสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากประเทศคู่แข่งสำคัญได้ด้วยการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องประดับประกอบอัญมณี (Gemset Jewelry) ซึ่งไทยมีศักยภาพในการปรับปรุงคุณภาพและการเจียรในพลอย นอกจากนี้ผู้ประกอบการไทยควรเร่งปรับกลยุทธ์การแข่งขันโดยมุ่งเน้นการแข่งขันในตลาดระดับบนด้วยสินค้าเครื่องประดับคุณภาพสูงพร้อมบริการหลังการขาย นอกเหนือไปจากการผลิตสินค้าภายใต้ชื่อและรูปแบบของตนเอง ส่วนผู้ประกอบการเครื่องประดับเงินของไทยนั้นควรหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคากับประเทศคู่แข่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศจีน โดยการหันไปแข่งขันในตลาดระดับบน

### 2.3.3 อุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียม

เครื่องประดับเทียมหรือเครื่องประดับแฟชั่น หมายถึง เครื่องประดับที่ทำจากโลหะผสมจำพวกทองแดง ดีบุก ตะกั่ว สแตนเลส และชุบเคลือบผิวด้วยเงินหรือทองคำ ซึ่งอาจประดับหรือ ไม่ประดับด้วยอัญมณีก็ได้ หากเป็นเครื่องประดับประกอบอัญมณีสังเคราะห์ หรือหากประดับด้วยไข่มุกมักเป็นมุกเลี้ยง รวมไปถึงวัสดุชนิดอื่น เช่น พลาสติก วัสดุเรซิน ไม้ หนัง และผ้าที่ออกแบบให้ใช้เป็นเครื่องประดับ กระดุมข้อมือเสื้อ และกระดุมคอเสื้อ เป็นต้น

อุตสาหกรรมเครื่องประดับในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการผลิตเครื่องประดับ แต่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียมก็มีอยู่เป็นจำนวนไม่น้อย โดยส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้อุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียมของไทยมีการขยายตัวมาโดยตลอดคงเห็นได้จากมูลค่าการส่งออกที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นโลหะผสมจำพวกทองเหลือง ทองแดง ตะกั่ว สแตนเลส เป็นต้น และอาจ

นำมาประดับด้วยอัญมณีสังเคราะห์ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตมีระดับเทคโนโลยีไม่สูง และแรงงานที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่มีฝีมือไม่สูง โดยธุรกิจเครื่องประดับเทียมส่วนใหญ่ทำการผลิตเพื่อรองรับตลาดภายในประเทศและมุ่งเน้นการแข่งขันในตลาดระดับล่างที่แข่งขันด้วยราคาเป็นหลัก

ธุรกิจเครื่องประดับเทียมโดยทั่วไปมุ่งเน้นการผลิตที่มีปริมาณมากและคุณภาพระดับ กลางถึงต่ำ จำหน่ายในราคาไม่สูง อย่างไรก็ตามปัจจุบันนี้สินค้าเครื่องประดับเทียมที่มีราคาสูงและมีคุณภาพดีมีการผลิตออกมาสู่ตลาดมากขึ้น ทั้งนี้สินค้าเครื่องประดับแฟชั่นที่มีราคาสูงส่วนใหญ่มาจากสหรัฐอเมริกา อิตาลี เยอรมนีฝรั่งเศส เป็นต้น ในขณะที่สินค้าเครื่องประดับแฟชั่นที่มีราคาถูกมักมาจากประเทศจีน ฮองกง เกาหลีใต้ เป็นต้น ส่วนสินค้าเครื่องประดับเทียมของไทยส่วนใหญ่มีราคาไม่สูงและมุ่งเน้นการแข่งขันในตลาดระดับล่าง

### 2.3.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (Key Success Factor)

นุชสรา รักอำนวยกิจ (2538 : 45 – 49 ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาเพื่อปรับปรุงการควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ โดยศึกษาจากโรงงานตัวอย่าง โดยได้สรุปปัญหาทางด้านการผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ โดยทั่วไป ดังนี้

#### ปัญหาทางด้านการผลิต

##### 1. ด้านบุคลากร

1) ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับ เนื่องจากช่างฝีมือแรงงานประเภทนี้ต้องการเวลาในการฝึกฝนตนเอง ให้มีความสามารถและความชำนาญงาน ซึ่งในช่วงแรกๆ อัตราค่าจ้างที่ได้รับยังไม่สูงนัก อีกทั้งต้องใช้เวลาในการปรับตำแหน่งเป็นช่างใหญ่ ทำให้อัตราค่าจ้างที่รับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีจึงค่อนข้างต่ำ ดังนั้นจุดนี้จึงทำให้อัตราการเข้าออกงานเรื่อยๆ และ หันเหไปสู่อุตสาหกรรมอื่นที่มีรายได้สูงกว่า

2) แรงงานฝีมืออยู่ในเกณฑ์คุณภาพระดับต่ำ เนื่องจากงานที่ต้องอาศัยฝีมือความประณีต และต้องเป็นผู้มีพรสวรรค์เฉพาะตัว การถ่ายทอดงานจึงกระทำได้ยาก ต้องฝึกฝนกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งวิชาการเหล่านี้ยังไม่เป็นที่เผยแพร่เท่าที่ควร

3) ยากลำบากในการจัดหาแรงงาน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมเกี่ยวกับวัสดุมีมูลค่า ดังนั้นอุปนิสัย ทักษะคติ ความซื่อสัตย์ของคนงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาคัดเลือกเข้าทำงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่เป็นข้อจำกัดในการรับพนักงานที่เพิ่มมากกว่าแรงงานในอุตสาหกรรมอื่น ๆ

4) หัวหน้างานยังขาดความรู้ทางด้านบริหารการผลิต หัวหน้างานควบคุมงานผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการผลิตเป็นอย่างดี แต่

ส่วนใหญ่จะยังขาดความรู้ทางการบริหารการผลิต ทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและควบคุมงานให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

## 2. ปัญหาทางด้านวัตถุดิบ

1) วัตถุดิบ และอัญมณี วัตถุดิบและอัญมณีที่ใช้ในการผลิตเครื่องประดับ ซึ่งในปัจจุบันอัญมณีที่หาได้ภายในประเทศมีเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น นอกจากนั้นเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนทางด้านศุลกากรและภาษีต่าง ๆ และเสียค่าใช้จ่ายสูง

2) ความหลากหลายของวัตถุดิบ เนื่องจากความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ที่ขึ้นอยู่กับประเภท ชนิด ขนาด รูปร่างและสีของอัญมณีที่ใช้ผลิตเครื่องประดับ ทำให้มีความหลากหลายและต่างชนิดกัน ส่งผลต่อการควบคุมและการจัดซื้อวัสดุ

## 3. ปัญหาทางด้านเทคนิคต่างๆ

1) เทคนิคและวิธีการในการผลิต ยังไม่เปิดเผยอย่างกว้างขวาง เนื่องจากสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่มีความรุนแรง โดยยึดถือระดับคุณภาพตามระดับความพอใจของลูกค้าเป็นเกณฑ์ จึงทำให้วิธีการและเทคนิคไม่เปิดเผยและถ่ายทอด ทำให้การขยายด้านข้อมูลและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเครื่องประดับเป็นอย่างไรไม่ต่อเนื่อง

2) เครื่องจักรและอุปกรณ์มีราคาแพง ส่วนใหญ่เครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิตต้องมีการสั่งซื้อจากต่างประเทศ ซึ่งมีราคาแพงทำให้ผู้ผลิตรายย่อยไม่สามารถจัดหาเข้ามาใช้ในกรณีที่การขยายงานได้ ก็จะต้องไปซื้อเครื่องจักรที่ผลิตภายในประเทศที่มีราคาที่สูงกว่าทำให้คุณภาพที่ได้ไม่คงที่ ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบปรับเปลี่ยนและซ่อมแซมบ่อยๆ

## ปัญหาทางการตลาด

ปัญหาทางการตลาดในอุตสาหกรรมเครื่องประดับโดยทั่วไป สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ปัญหาทางการตลาดกรณีที่ขายภายในประเทศและที่ขายต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

### 1. กรณีขายภายในประเทศ

1) มีการแข่งขันในระดับสูง ทำให้ต้องปรับต้นทุนในการผลิตที่ใช้ในการปรับกลยุทธ์และรูปแบบของการแข่งขันทางการตลาดก็เพิ่มสูงขึ้น

2) สินค้ามีอัตราความต้องการบริโภคสูง และระดับคุณภาพงานขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้เกิดการสูญเสียความเชื่อมั่นของสินค้าได้ง่ายกรณีที่ผลิตสินค้าเสร็จไม่ทันตามกำหนดส่ง

### 2. กรณีการขายในต่างประเทศ

1) มีอัตราความเสี่ยงต่อหนี้สูญสูง ระบบการขายจะเกี่ยวข้องกับสินค้าที่มีราคาแพงทำให้อัตรารiskต่อหนี้สูญสูงทั้งที่เป็นการขายภายในและการขายต่างประเทศ

2) การขายในต่างประเทศเกิดความยุ่งยากในแง่ที่ต้องผ่านกระบวนการทางศุลกากรและภาษีต่างๆ

**มิ่งสรรพ์ ขาวสอาด และคณะ (2545 : 7 -8)** ได้ทำการศึกษาเพื่อจัดแผนแม่บทอุตสาหกรรมอณูฉนวนและเครื่องประดับ และได้สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยได้ดังนี้ ในบรรดาผู้ประกอบการอณูฉนวนและเครื่องประดับไทยในกลุ่มที่รับจ้างผลิตภายในประเทศเพื่อส่งออก แบ่งได้ 3 ระดับ คือ

1. ผู้ผลิตที่รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturers : OEM)

2. ผู้ผลิตที่มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง (Original Design

Manufacturers : ODM)

3. ผู้ผลิตที่มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จักแพร่หลาย (Original Brand

Manufacturers : ODM)

ผู้ผลิตในแต่ละระดับหรือกลุ่มย่อยต่างก็มีปัจจัยแห่งความสำเร็จแตกต่างกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า มีอุปสรรคเครื่องกีดขวางความสำเร็จแตกต่างกัน หากก้าวข้ามเครื่องกีดขวางเหล่านี้ได้ก็จะเลื่อนตัวเองขึ้นไปอยู่ในระดับที่สูงขึ้นไป

สำหรับกลุ่ม OEM เพื่อการส่งออก ปัจจัยสำคัญต้องมีการผลิตที่สมบูรณ์ และฝีมือสูงมีความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์ และสามารถบริหารห่วงโซ่ของการผลิตให้ต่อเนื่องไม่ติดขัด และมีประสิทธิภาพ

สำหรับกลุ่ม ODM นั้น ปัจจัยเป็นความรู้และข้อมูลที่เชื่อมโยงการผลิตกับการตลาดซึ่งทำให้สามารถแปลงข้อมูลนี้เป็นสินค้าที่ตลาดยอมรับได้ ในระดับนี้การมีเครือข่ายในตลาดต่างประเทศเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะคู่ค้าที่หวังผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว (Strategic Partner) ที่จะส่งข้อมูลทางการตลาด รสนิยมและความคิดเห็นของลูกค้ามาให้ผู้ผลิตในไทยได้ ในกลุ่มนี้กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมาก ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคิดใหม่ ทำใหม่ ให้ดีขึ้น

สำหรับกลุ่ม OBM ความยั่งยืนและความสำเร็จของกิจการขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ทางการ ตลาดที่ครบวงจร มีบุคลากรที่ทุ่มเทเวลาให้การส่งออก ข้อสำคัญต้องมีสายป่านด้านการเงินยาวพอที่จะใช้สร้างเครื่องหมายทางการค้า (Brand Name)

ปัจจัยความสำเร็จในแต่ละกลุ่มนั้นเมื่อสร้างแล้วในแต่ละระดับ ก็ต้องรักษาไว้ให้ได้ในขณะที่พยายามข้ามเครื่องกีดขวางในขั้นต่อไป แต่หากรักษาความสำเร็จในปัจจัยขั้นต้นไว้ไม่ได้ ความสำเร็จในขั้นต่อไปก็จะไม่ยั่งยืนเช่นเดียวกับตึกที่มีรากฐานไม่สมบูรณ์ นัยสำคัญของความเข้าใจปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับภาครัฐก็คือ การปรับบทบาทและกิจกรรมของภาครัฐให้เข้ากับผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่มเพื่อให้การพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพ

สูงสุด เช่น การนำเอา OEM ระดับต่ำที่ยังไม่สามารถควบคุมต้นทุนทางการตลาดมาฝึกอบรมด้านการออก แบบข้อมไม่สัมฤทธิ์และเกิดความสูญเสียเปล่าด้านงบประมาณ ดังนั้นการส่งเสริมอุตสาหกรรม (Industrial Extension) ภาครัฐจะต้องมีความรู้และความเข้าใจศักยภาพของผู้ผลิตในแต่ละระดับหนึ่ง ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่ผู้ประกอบการยังไม่เปิดตัวแก่ภาครัฐมากนัก การพัฒนาอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีจึงเป็นไปได้อย่างช้า

**วันชัย ลีลาภวงศ์ และคณะ (2545 : 2-5)** ได้กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยดังนี้

ปัจจัยการผลิตเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของระบบการผลิต ซึ่งทางวิศวกรรมนั้น ได้มีการพูดถึงความหมายของระบบการผลิตไว้ว่า ระบบการผลิต คือการนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการแปรรูป เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ โดยปัจจัยการผลิตมีดังนี้

### 1. วัตถุดิบการผลิต

1) วัตถุดิบตัวเรือน คือวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตตัวเรือน เช่น ทองคำ ทองคำขาว เงิน ซึ่งต้องนำเข้าจากต่างประเทศ

2) อัญมณีหรือรัตนชาติ ได้แก่ อัญมณีที่เกิดจากสิ่งมีชีวิต อัญมณีที่ได้จากไม่สิ่งมีชีวิต และอัญมณีจากการสังเคราะห์ ในปัจจุบันอัญมณีที่มีความสำคัญในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของโลก ได้แก่ เพชร ทับทิม ไพลิน และมรกต โดยมีการใช้เพชรมาทำเป็นเครื่องประดับประมาณร้อยละ 60 – 70 และทับทิม ไพลิน มรกต ประมาณร้อยละ 25 เพชร ไม่มีแหล่งวัตถุดิบ ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศทั้งหมด ส่วนพลอย แหล่งพลอยที่สำคัญของไทย ได้แก่ จังหวัดตราด จันทบุรี และกาญจนบุรี พลอยที่มีการขุดพบมากที่สุด คือ ทับทิม และไพลิน และพลอยที่มีชื่อเสียงมากที่สุดของไทยคือพลอยแดงที่มีชื่อว่า ทับทิมสยาม สำหรับพลอยอื่นๆ ที่มักจะพบในบริเวณเดียวกันได้แก่ บุษราคัม เพทาย โกเมน และนิลเป็นต้น สำหรับไข่มุกไทยมีการเลี้ยงมุกในจังหวัดชายทะเล เช่น ภูเก็ต แต่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ จึงต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

### 2. แรงงาน

แรงงานในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ เป็นแรงงานที่มีความสามารถ เป็นช่างฝีมือ มีทักษะ ความชำนาญ และความปราณีต โดยมีพื้นฐานจาก 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ จากการเรียนรู้ ในแบบครอบครัวที่มีการถ่ายทอดกันมา จากรุ่นหนึ่งสู่อีกหนึ่ง และจากการได้รับการถ่ายทอดโรงงาน จากการฝึกปฏิบัติ ในปัจจุบันเมื่อเริ่มเข้าสู่ยุคการผลิตเชิงอุตสาหกรรมทำให้งานบางประเภทมีการนำเครื่องจักรมาทดแทนได้ในปัจจุบัน

ในปัจจุบันแนวโน้มของแรงงานฝีมือจะลดลงเรื่อยๆ เพราะเริ่มมีการใช้เครื่องจักรและองค์ความรู้เข้ามาช่วยในการผลิต ในส่วนของบุคลากรด้านการจัดการระดับกลาง สถาบัน การศึกษาต่างๆ เริ่มมีแนวโน้มที่จะผลิตเข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น คือ การกระตุ้นในด้านพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สำหรับสัดส่วนการใช้เครื่องมือเครื่องจักรและเทคโนโลยีต่อคนงานโดย

เฉลี่ยจะมีสัดส่วนเท่ากับ 50:50 สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การที่อุตสาหกรรมนี้ของไทยเริ่มเสียเปรียบด้านแรงงานที่ใช้มือในการผลิต จึงต้องหันมาใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือ เครื่องจักรในการผลิตมากขึ้น

พื้นฐานแรงงานโดยทั่วไปของโรงงานส่วนใหญ่ จะอยู่ในระดับ ม.3 ซึ่งก็จะมีบางส่วนที่อยู่ระดับประถมศึกษา เนื่องจากแรงงานในระดับนี้ค่อนข้างหางานทำได้ยาก โดยงานที่ทำมักจะเป็นงานง่ายๆ เช่น เป็นช่างขัด และสำหรับงานที่ต้องการทักษะฝีมือและความคิดในระดับที่สูงขึ้นจะรับบุคลากรที่มีความรู้ตั้งแต่ระดับ ม. 3 ขึ้นไป ซึ่งปัญหาสำคัญของการรับแรงงานเข้ามาทำงานเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเมื่อได้ฝึกงานไประยะหนึ่งแล้ว

ในปัจจุบันเมื่อมีแนวโน้มในการนำเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วยในการผลิต การพัฒนาบุคลากรย่อมเป็นเรื่องที่สำคัญขององค์กร ซึ่งเป็นการบริหารงานในเชิงรุก เพื่อชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่ง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้บุคลากรซึ่งมีความรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีระดับสูง

### 3. เทคโนโลยี

อุตสาหกรรมเครื่องประดับในประเทศไทย ยังมีลักษณะที่เป็นการดำเนินการธุรกิจแบบปิด ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างมาก ซึ่งความสามารถพิเศษและเทคโนโลยีเฉพาะของไทยที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้แก่ การสร้างตราสินค้า ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการสร้างเทคโนโลยีในด้านอื่น ๆ ของไทยต่อไป

**ศักดา ศิริพันธ์ และคณะ (2547 : 174 – 182)** ได้ทำการศึกษาถึงโครงการจัดทำข้อมูลอุตสาหกรรมเชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สาขาอัญมณีและเครื่องประดับ) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบจำลอง Diamond Model ของ Michel E. Porter วิเคราะห์ SWOT ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) สามารถสรุปประเด็นหลักได้ดังนี้

#### 1. ปัจจัยในการผลิต

การพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศ

ประเทศไทยไม่มีแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

ภายในประเทศจึงต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ จึงอาจสรุปได้ว่า วัตถุดิบที่สำคัญในการผลิตคือ โลหะมีค่า (ทองคำและเงิน) และรัตนชาติ ทั้งประเทศไทย อิตาลี และอินเดีย ล้วนต้องพึ่งพาวัตถุดิบนำเข้า เนื่องจากไม่มีแหล่งวัตถุดิบในประเทศที่พอเพียง ผู้ประกอบการไทยต้องจัดหาวัตถุดิบจากผู้ขายในต่างประเทศ ทั้งนี้ อุปสรรคการค้ำมาคหรือน้อยส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพระหว่างรัฐบาลของประเทศตนและประเทศแหล่งวัตถุดิบด้วยในขณะที่ผู้ประกอบการอิตาลีสามารถจัดหาวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบได้ โดยการจัดซื้อผ่านธนาคาร โลหะซึ่งสามารถกระจายวัตถุดิบให้แก่ผู้ประกอบการ ได้อย่างทั่วถึงในราคาที่ยุติธรรมและคุณภาพที่เชื่อถือได้

## การพึ่งพาเทคโนโลยีขั้นสูงจากต่างประเทศ

ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรมีส่วนสำคัญต่อการผลิต แม้ว่าไทยจะมีการผลิตเครื่องจักรเองบ้าง แต่เครื่องจักรเครื่องมือที่ผลิตได้ยังมีเทคโนโลยีไม่สูงมากนัก ในด้านการออกแบบที่ค่อนข้างโปรแกรมนคอมพิวเตอร์จะต้องนำเข้าทั้งหมด หากเปรียบเทียบศักยภาพในด้านนี้กับประเทศคู่แข่ง พบว่า อิตาลีมีความได้เปรียบเหนือประเทศอื่น เนื่องจากอิตาลีสามารถผลิตเครื่องจักรได้เอง ทำให้อิตาลีสามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพการผลิต นอกจากนี้ อิตาลียังเป็นผู้ส่งออกเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูงในตลาดโลก แม้ว่าเครื่องจักรที่อิตาลีส่งออกไปจำหน่ายให้แก่ประเทศต่างๆ นั้นจะเป็นเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพในการผลิตหรือมีเทคโนโลยีการผลิตสูงและทันสมัย ในขณะที่อิตาลีก็มักจะพัฒนาเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าอีกขั้นหนึ่งขึ้นมาทดแทน ทำให้ประเทศอื่นๆ ไม่สามารถก้าวตามอิตาลีได้ทัน ส่วนอินเดียนั้นมีการพัฒนาการผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการตัดและเจียรในพลอยโดยมีคุณภาพใกล้เคียงกับเครื่องจักรที่ผลิตจากประเทศตะวันตก อีกทั้ง ยังมีความก้าวหน้าในด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software) ที่ช่วยในการออกแบบและการบริหารจัดการ

### การออกแบบโดยอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างโปรแกรม CAD

CAM นับเป็นความก้าวหน้าในเทคโนโลยีการออกแบบอัตโนมัติและเครื่องประดับ โดยสามารถแสดงภาพในมุมมองสามมิติเสมือนจริง และสามารถสร้างเป็นแบบจำลองได้ในเวลาอันรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในอิตาลีพบว่า บริษัทส่วนใหญ่นิยมการออกแบบเครื่องประดับโดยการร่างด้วยมือเป็นหลัก มีเพียงไม่กี่รายเท่านั้นที่อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบ

## 2. กลยุทธ์ทางธุรกิจ

บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางของไทยส่วนใหญ่มีลักษณะการผลิตเป็นแบบรับจ้างผลิตให้กับบริษัทขนาดใหญ่ในลักษณะของ Outsourcing เช่น การรับจ้างเจียรในเพชรและพลอย ทั้งนี้การแข่งขันของบริษัทเหล่านี้เป็นการตัดราคากันเอง ขณะที่บริษัทขนาดใหญ่มีการแบ่งแยกความชำนาญทางการผลิตและตลาดส่งออกที่ชัดเจน จึงไม่เป็นคู่แข่งทางการค้ากันเอง อีกทั้งธุรกิจส่วนใหญ่ที่มีลักษณะเป็นการรับจ้างผลิตโดยไม่มีตราสินค้าของบริษัทเอง ขาดการสร้างสรรค้สินค้านวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้สูงเท่าที่ควร ขณะที่อิตาลีซึ่งเป็นประเทศผู้นำในตลาดเครื่องประดับทองคำของโลก และมีตราสินค้าเป็นที่ยอมรับในตลาดโลกอีกมากมายกลับมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ออกสู่ ตลาดอย่างสม่ำเสมอ โดยผลิตภัณฑ์นั้นๆ มีการออกแบบที่เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ ความสวยงาม แปลกใหม่ และยังคงประโยชน์ใช้สอยหลักๆ ซึ่งการสร้างสรรค้ที่ไม่หยุดนิ่งของผู้ประกอบการอิตาลีเช่นนี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้อุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำของอิตาลีประสบความสำเร็จ

### 3. ศักยภาพทางการตลาด

จากแบบจำลอง Diamond Model ที่กล่าวไว้ว่า อุปสงค์ภายในประเทศที่พิถีพิถัน (Sophisticated Local Demand) จะเป็นแรงผลักดันให้สินค้ามีคุณภาพสูงขึ้นและสามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหากพิจารณาปริมาณการบริโภคทองคำและเครื่องประดับทอง เปรียบเทียบประเทศไทยกับประเทศอิตาลีและอินเดียแล้ว อิตาลีมีการบริโภคทองคำและเครื่องประดับทองคำมากกว่าไทย ในขณะที่อินเดียมีการบริโภคทองคำและเครื่องประดับทองคำต่อคนต่ำกว่าไทย

### 4. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อุตสาหกรรม การผลิตเครื่องมือและเครื่องจักร อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ (Software) อุตสาหกรรมการผลิตและการสกัดโลหะมีค่า อุตสาหกรรมการชุบตัวเรือนและชิ้นส่วนเครื่องประดับ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและตัวเรือน อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ต้นแบบ อุตสาหกรรมผลิตยางจี๊ตติ้งและปูนพลาสติกทำแม่พิมพ์อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ อุตสาหกรรมบริการการขนส่ง และ อุตสาหกรรมประกันภัย เป็นต้น ประเทศไทยมีข้อจำกัดอันเนื่องมาจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนมาก เพราะผู้ประกอบการในประเทศของอุตสาหกรรมดังกล่าวมีจำนวนน้อย ในบางอุตสาหกรรมมีบริษัทขนาดใหญ่เพียง 4-5 ราย เท่านั้น ทำให้ต้องนำเข้าวัตถุดิบและชิ้นส่วนหลายรายการ หากเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งแล้วอิตาลีมีความพร้อมมากกว่าไทยนับตั้งแต่ อุตสาหกรรมเครื่องมือและเครื่องจักรจนกระทั่งถึงอุตสาหกรรมบริการการขนส่งและอุตสาหกรรมประกันภัย สำหรับอินเดียในปัจจุบัน เริ่มมีการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนให้แข็งแกร่งขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร

### 5. บทบาทของภาครัฐ

บทบาทของภาครัฐในประเทศไทยในการรุกตลาดต่างประเทศแบบเชิงรุกยังไม่ประสบความสำเร็จหากเปรียบเทียบกับประเทศอินเดีย โดยภาครัฐของอินเดียมีการสนับสนุนองค์กรกลางที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศ ซึ่งได้แก่ Gem and Jewelry Export Promotion Council อย่างจริงจัง ทำให้องค์กรดังกล่าวมีความแข็งแกร่งและสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการภายในประเทศในการเข้าร่วมแสดงสินค้าในงานแสดงสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับนานาชาติ ทำให้สามารถเปิด Trade Pavilion ของประเทศตนเองได้ อีกทั้ง ยังมีการจัดแสดงแพชั่นโชว์ในงานแสดงสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับนานาชาติอย่าง Vicenza Oro ในประเทศอิตาลี งาน Basel Fair ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ หรือแม้แต่ในงาน Bangkok Gems and Jewelry Fair ในประเทศไทย เพื่อแสดงศักยภาพของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศตนล้วนแต่เป็นผลงานขององค์กรนี้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐของไทยเช่น กรมส่งเสริมการ

ส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมผู้ประกอบการไทยในการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่สำคัญ

นอกจากนี้ ประเทศไทยยังได้มีการจัดตั้งนิคมอัญมณี (Gemopolis) เพื่อให้สิทธิประโยชน์แก่ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับที่อยู่ในเขตดังกล่าว ในขณะที่อินเดียมีเขตเศรษฐกิจพิเศษ SEEPZ (Santa Cruz Electrics Export Processing Zone) ที่ให้สิทธิพิเศษในด้านภาษีและการลงทุนแก่ผู้ประกอบการในเขตดังกล่าวเช่นกัน

ตารางที่ 2.7 แสดงประเด็นสำคัญโดยสรุปเปรียบเทียบประเทศไทย อิตาลี และอินเดีย

	ไทย	อิตาลี	อินเดีย
จุดแข็ง(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พลอยสี่เป็นที่ยอมรับทั่วโลก</li> <li>- เครื่องประดับเงิน โคคเด้น</li> <li>- แรงงานมีทักษะ</li> <li>- มีการปรับปรุงโครงสร้างภานำเข้าวัตถุดิบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องจักรทันสมัยและผลิตได้เอง</li> <li>- มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน</li> <li>- อุตสาหกรรมสนับสนุนแข็งแกร่ง</li> <li>- มีเครือข่ายอุตสาหกรรมเข้มแข็ง</li> <li>- การออกแบบมีเอกลักษณ์</li> <li>- มีตราสินค้าของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าจ้างแรงงานถูก</li> <li>- มีเครือข่ายทางการตลาดทั่วโลก</li> <li>- มีตราสินค้าของตนเอง</li> <li>- มีอุตสาหกรรมเพชรโคคเด้น โดยเฉพาะเพชรขนาดเล็ก</li> </ul>
จุดอ่อน(W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีวัตถุดิบภายในประเทศ</li> <li>- นำเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีจากต่างประเทศ</li> <li>- กลยุทธ์การตลาดเด่นเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่</li> <li>- ขาดอุตสาหกรรมสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าจ้างแรงงานสูง</li> <li>- SMEs มีข้อจำกัดในการรุกตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีแหล่งวัตถุดิบในประเทศ เช่น เพชร</li> <li>- สัดส่วนการส่งออกพึ่งพาเพชรขนาดเล็ก</li> </ul>
โอกาส(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับอุตสาหกรรมเจียรในเพชร</li> <li>- พัฒนาคาตราสินค้าของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือด้านการผลิตกับประเทศในเอเชีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รุกตลาดใหม่</li> <li>- นโยบายส่งเสริมและส่งออกของรัฐ</li> <li>- สร้างมูลค่าเพิ่มจากเครื่องประดับเพชร</li> <li>- พัฒนาด้านพลอยสี่</li> </ul>
ภาวะคุกคาม(T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่แข่งจากทั้งจีนและอินเดีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคู่แข่งเครื่องประดับทองจากอินเดีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่แข่งจากจีนที่มีค่าแรงถูก</li> <li>- พึ่งพาการนำเข้าเพชรจากบางแหล่งเท่านั้น</li> </ul>

ที่มา : ศักดา สิริพันธ์ และคณะ (2546 : 181)

## ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) สำหรับผลิตภัณฑ์เป้าหมายของไทย

ผลิตภัณฑ์เป้าหมายในการศึกษานี้คือเครื่องประดับแท้ อันประกอบไปด้วย

เครื่องประดับทอง และเครื่องประดับเงิน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเครื่องประดับแท้ของไทยประกอบไปด้วย

1) คุณภาพสินค้า ผู้ผลิตสินค้าเครื่องประดับแท้ของไทยให้ความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและเป็นไปตามข้อกำหนดของประเทศผู้นำเข้า อาทิเช่น การควบคุมค่าความบริสุทธิ์ของโลหะมีค่าทองคำและเงินให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด การรับประกันคุณภาพสินค้าโดยการสลักเครื่องหมายรับรองคุณภาพ ตลอดจน การติดตามสอบถามข้อสงสัยของสินค้า เป็นต้น

2) ราคาอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ถึงแม้ว่าปัจจุบันสินค้าเครื่องประดับแท้ของไทยจะเสียเปรียบสินค้าจากประเทศคู่แข่งที่มีต้นทุนค่าแรงงานต่ำกว่าอย่างเช่น จีน และ อินเดีย แต่สินค้าไทยก็ยังคงยืนหยัดอยู่ในตลาดได้เนื่องจากสินค้าไทยเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าประเทศคู่แข่ง ในขณะที่สามารถจำหน่ายได้ในระดับราคาที่เหมาะสม

3) การนำพลอยสีซึ่งเป็นจุดแข็งของไทยมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การเพิ่มคุณค่า ให้แก่ พลอยสีด้วยความร้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพลอยเนื้อแข็งจำพวก ทับทิม ไพลิน และแฟนซีแซปไฟร์ เป็นภูมิปัญญาที่สำคัญของไทย ผวนอกกับฝีมือในการเจียรไนที่มีความประณีตละเอียดอ่อน ส่งผลให้สินค้าพลอยสีจากไทยได้รับการยอมรับอย่างสูงในตลาดโลก เมื่อนำพลอยสีซึ่งเป็นสินค้าที่มีศักยภาพมาประดับลงบนตัวเรือนเครื่องประดับ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องประดับทองคำหรือเครื่องประดับเงิน ย่อมมีส่วนช่วยให้สินค้าเครื่องประดับแท้ฝั่งรัตนชาติของไทยเป็นที่ต้องการในตลาดโลกมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับนั้น นอกจากการรักษาและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดการค้าเดิมแก่สินค้าที่มีชื่อเสียงให้มีความเข้มแข็งแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องนำสินค้าเข้าสู่ตลาดใหม่ให้ครอบคลุมได้ทั่วโลก พัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และการเรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จของคู่แข่ง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานะอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายทางการตลาดขึ้นในประเทศคู่ค้าให้มากขึ้น ส่งเสริมภาพลักษณ์ให้แก่สินค้า ทั้งนี้โดยภาพรวมแล้ว อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับควรมีการวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

## 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**นุชสรา รักอำนวยกิจ (2538 : บทคัดย่อ)** การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องประดับ เป็นการศึกษาปัญหาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงระบบการควบคุมการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องประดับ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมการผลิตของโรงงานประเภทนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการศึกษาพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมประเภทนี้มักประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ ด้านการควบคุมการผลิต รวมทั้งการควบคุมการเบิกจ่ายวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับวัสดุมีค่า ทำให้เกิดการสูญหายบ่อย ๆ ประเด็นสำคัญในการศึกษาจึงประกอบด้วย การจัดการโครงสร้างองค์กร การควบคุมการผลิต มีการประชุมด้วยการรายงานและเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาระบบการควบคุม เกี่ยวกับวัตถุดิบ งานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูป ผลการวิจัย ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพทางการผลิตของแต่ละหน่วยงานมีแนวโน้มสูงขึ้น มีการใช้เอกสารทางการผลิตที่เสนอ ในการควบคุมงานและเก็บข้อมูลพื้นฐานทางการผลิตสำหรับหัวหน้างานและผู้บริหาร ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจและวางแผนงานผลิต และทำให้แต่ละหน่วยงานมีการควบคุมงานและติดตามงานในระหว่างผลิตที่เป็นระบบและรัดกุมยิ่งขึ้น ทำให้เปอร์เซ็นต์ความสูญเสียลดน้อยลง

**นันทิยา จิรวรรณกุล (2543 : บทคัดย่อ)** ศึกษาการลดปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าในโรงงานผลิตเครื่องประดับ การลดปัญหาส่งสินค้าล่าช้าที่เกิดเนื่องมาจากขั้นตอนการไหลของงานในโรงงานผลิตเครื่องประดับได้ถูกทำการศึกษา โดยโรงงานผลิตเครื่องประดับแห่งหนึ่งซึ่งกำลังประสบปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้าถูกใช้เป็นกรณีศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการไหลของงานได้ถูกพิจารณา ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบไปด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ ขั้นตอนการไหลของงาน การไหลของงานเอกสาร และการส่งมอบวัสดุ ส่วนปัจจัยภายนอกการวางแผนการผลิตได้ถูกทำการศึกษา หลังจากได้วิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวแล้วการปรับปรุง ในหลาย ๆ ด้านได้ถูกนำเสนอและประยุกต์ใช้งานจริงอันได้แก่ การทำให้ขั้นตอนการไหลของงานสั้นลงโดยทำการตัดงานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าบางส่วนออกไป โดยยังคงไว้ซึ่งการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ หลังจากขั้นตอนการไหลเปลี่ยนแปลง ระบบการเอกสารและการไหลก็ได้พัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนของขั้นตอนการไหลของงาน โดยการทำงานบางส่วนของขั้นตอนการไหลที่ถูกตัดออกได้ถูกทดแทนโดยระบบเอกสารนี้ ในขณะเดียวกันระบบการเดินตะกร้าได้ถูกนำมาใช้ในส่วนของการส่งมอบวัสดุ ซึ่งทำให้งานที่เกิดจากการนับและวัดขนาดลดลง นอกจากนี้ระบบตะกร้ายังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่องานซ่อมได้อีกด้วย ในขณะเดียวกันแผนการผลิตเบื้องต้นได้ถูกจัดทำขึ้นโดยมิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การผลิตเป็นไปตามแผนที่จัดทำ แผนนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยเตือนให้ในแต่ละแผนกในเรื่องของวันที่แต่ละแผนกควรจะทำการผลิตเพื่อที่จะส่งผลให้แผนกผลิตที่อยู่ท้ายสุดสามารถผลิตได้เสร็จทันตามกำหนด การส่งมอบสินค้า โดยระบบการดำเนินงานได้ถูกนำมาใช้งานควบคู่ไปกับตัวแผนการผลิต

เบื้องต้นนี้ การดำเนินงานจากแผนกก่อนหน้าจะถูกกระทำเมื่อถึงกำหนดการที่ได้แสดงไว้ในแผนนั้น ผลของการพัฒนาปรับปรุงได้ถูกจัดทำในสองรูปแบบ คือ ผลทางด้านวัตถุประสงค์และผลด้านจิตใจ ผลทางด้านวัตถุประสงค์คือขั้นตอนไหลของงานสั้นลง โดยสามารถแสดงได้ในเชิงตัวเลขคือการเพิ่มขึ้น 14.4% ของประสิทธิภาพของการไหลเชิงการผลิต และการลดลง 47.4% ของอัตรางานซ่อม เมื่อพิจารณาในเรื่องการส่งมอบสินค้าได้ถูกพัฒนาให้ดีขึ้นโดยจากการวัดผลในบางส่วน การส่งมอบได้ลดลงถึง 66.6% อย่างไรก็ตามการประเมินผลในด้านการประสบความสำเร็จคือ วัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์นี้ไม่สามารถทำได้โดยตรงอันเนื่องมาจากข้อจำกัดทางการวัด ดังนั้นการสัมภาษณ์เพื่อวัดผลทางด้านจิตใจได้ถูกทำขึ้น โดยผลที่ได้ออกมานี้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและออกมาในทางบวก จึงสามารถสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้าของวิทยานิพนธ์นี้ได้ถูกทำให้บรรลุในบางส่วน

**ณัฐวุฒิ โทวิกัย (2543 : บทคัดย่อ)** ศึกษาปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทย สำหรับผู้ประกอบการ ภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลก ทั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยคือศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมเครื่องประดับ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ เครื่องประดับอัญมณีที่มีตัวเรือนทำด้วยทองคำ เงิน แพลตินัม และโลหะมีค่าชนิดอื่น ๆ ขั้นตอนแรกของการวิจัยคือ การรวบรวมข้อมูลทั้งจากสถิติการค้า ข่าวนิตยสารในวงการ ผลงานการวิจัยในอดีต และผู้ทรงคุณวุฒิในสาขานี้ โดยสำรวจแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ ลำดับต่อไปจึงทำการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของอุตสาหกรรม แล้วจึงวิเคราะห์หาปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรม จากการวิเคราะห์ตลาดเครื่องประดับโลก พบว่าเครื่องประดับไทยส่วนใหญ่จัดอยู่ในตลาดระดับกลาง และมีแนวโน้มที่จะมีศักยภาพในการแข่งขันลดลงเรื่อง ๆ เนื่องจากทั้งปัจจัยภายในเอง และปัจจัยภายนอกจากทั้งคู่แข่งที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแนวโน้มสภาพเศรษฐกิจถดถอยของลูกค้านี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดวิสัยทัศน์ของการศึกษานี้ เป็นการศึกษาแนวทางการอยู่รอดของอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยในตลาดระดับกลาง ผลจากการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการอยู่รอดในตลาดระดับกลางแปดประการ อันได้แก่ วัตถุประสงค์ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน เทคโนโลยี การตลาด นโยบายด้านภาษีและมาตรการของรัฐ ภาพลักษณ์และเครื่องหมายทางการค้า และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิจัยนี้ได้เสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อบรรลุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการอยู่รอดเหล่านั้น นอกจากนี้ยังได้นำเสนอแนวทางจากการศึกษานี้เพื่อนำไปใช้สำหรับกรณีศึกษาอื่นที่คล้ายคลึงกัน หรือนำไปศึกษาในรายละเอียดต่อไปในอนาคต

วันชัย ลีลากรวิวงศ์ และคณะ (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษาปัญหา/สถานการณ์และประเมินความสามารถของ SMEs ในภาคอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงิน-ทอง โครงการศึกษานี้ได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับเงิน-ทอง จำนวน 50 โรงงาน เพื่อศึกษาถึงปัญหาและขีดความสามารถของอุตสาหกรรมในการที่จะเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็น 7 ประเด็นหลัง ดังนี้ คือ ด้านความสามารถทางเทคโนโลยี ด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านทัศนคติต่อภาครัฐ ซึ่งพบว่าในด้านความสามารถทางเทคโนโลยีการผลิต อุตสาหกรรมประเภทนี้ยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวข้างต้น คิดเป็นร้อยละ 80 นอกจากนี้ยังพบว่าในอุตสาหกรรมนี้ยังขาดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เป็นส่วนสำคัญกับการพัฒนา การพัฒนาที่ทำได้ดีที่สุดในปัจจุบันคือการเป็นที่ปรึกษาให้กัน คิดเป็นร้อยละ 32 ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยรวมพบว่ายังไม่มียุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบโดยตรงแต่ก็ทำควบคู่กับงานหน้าที่หลัก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่าส่วนใหญ่มีการใช้คอมพิวเตอร์คิดเป็นร้อยละ 65 แต่ใช้เพื่องานบัญชีเป็นส่วนใหญ่ แต่นำไปใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิตมีน้อยคิดเป็นร้อยละ 12 จากผู้ที่มีการใช้คอมพิวเตอร์ทั้งหมด ความสามารถทางการตลาดของอุตสาหกรรมประเภทนี้อยู่ในเกณฑ์พอใช้ร้อยละ 45.6 สืบเนื่องมาจากเจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินการเอง บางรายยังต้องมีหน้าที่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงงานอีกด้วย จึงไม่สามารถใช้เวลาในการตลาดได้เพียงร้อยละ 55 ไปกว่านั้นยังไม่มีการเขียนเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ (มีการดำเนินเพียง 15%) ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์แนวทางการตลาด คิดเป็นร้อยละ 48 ในด้านทัศนคติต่อโครงการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าโครงการต่าง ๆ ยังได้รับความสนใจน้อยมาก มีเพียงบางรายที่โครงการคิดเป็นร้อยละ 40 และในจำนวนนี้ได้เข้าร่วมโครงการน้อยมาก คิดเป็นร้อยละ 31.4 ผู้ที่รู้จักโครงการ การประเมินขีดความสามารถโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 2.25 คะแนน คะแนนเต็ม 4 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์พอใช้ ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบพบว่า โรงงานขนาดใหญ่และขนาดกลางมีความสามารถไม่แตกต่างกัน (2.60 และ 2.50 คะแนนตามลำดับ) แต่เมื่อเปรียบเทียบกันระหว่างโรงงานขนาดใหญ่และโรงงานขนาดเล็ก พบว่ามีความแตกต่างกันมาก (2.60 และ 1.90 คะแนนตามลำดับ) จากข้อสรุปในด้านการผลิต เสนอแนะให้มีการวางแผนล่วงหน้าและการประชุมเพื่อติดตามผลงานตามเวลาที่กำหนด การปรับปรุงหรือกำหนดผังโรงงาน การใช้เทคนิค 5 ส เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการไหลของการผลิต จัดให้มีการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตอย่างเป็นระบบเพื่อควบคุมและแก้ปัญหาที่มีผลให้เกิดการลดลงของต้นทุน ในด้านการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ควรจัดให้ได้รับการฝึกอบรมทั้งจากหน่วยงานภายนอกและภายใน เป็นต้นว่านักการตลาด วิศวกรการจัดการ และช่างฝีมือ ในด้านการสร้างนวัตกรรม การทำวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี องค์กรจำเป็นต้องเพิ่มการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทั้งจากสื่อต่าง ๆ และการซื้อเทคโนโลยี ซึ่งโดยทำความร่วมมือกับภาครัฐ ซึ่งภาครัฐต้องแสดงให้เห็นความจริงใจ ความตั้งใจจริง ควบคู่กับการ

ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ในการศึกษาควรเป็นฝ่ายสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อการนำมาใช้ได้จริง และมีประสิทธิภาพ

**มาริสธา ทรงพระ (2546 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตอุตสาหกรรมภาคเหนือ (วัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ 2) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานจำแนกตามองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ คุณภาพชีวิตด้านความภาคภูมิใจในองค์กร สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทำงานและส่งเสริมสุขภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน คุณภาพในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัยทั้งสิ้น 250 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อโดยใช้ t-test และความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) พนักงานที่มี อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานต่างกัน 3) พนักงานที่มี เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมต่างกัน แต่พนักงานที่มี อายุ ต่างกัน มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน 4) พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 8 ด้าน คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสัมพันธ์ภาพในองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านธรรมเนียมปฏิบัติ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมต่างกัน

**นฤมิตร ตติวิษยะ** (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาในเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ กรณีศึกษาบริษัท สหวิริยา สตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 13 ปัจจัยด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 47 คนในบริษัท สหวิริยา สตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลแบบสอบถามมาครประมาณค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 ผลการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัท สหวิริยา สตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาจากความคิดเห็นในปัจจุบันของผู้บริหารในทุกระดับต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทั้ง 13 ปัจจัย ในภาพรวม พบว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) และเมื่อพิจารณาแยกตามระดับชั้นของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง มีความเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความคิดเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังในอนาคตของผู้บริหารทุกระดับ ต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ผู้บริหารระดับทุกระดับมีความคาดหวังในการนำปัจจัยทั้ง 13 ด้านไปใช้ในอนาคตรดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) โดยผู้บริหารระดับต้น และระดับสูง ( $\bar{X} = 4.31$ ,  $\bar{X} = 4.80$ ) ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลางที่มีความคิดเห็นเพียงในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เท่านั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในปัจจุบันปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 4.03$ ) และปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน / ผลตอบแทน / แรงจูงใจเป็นอันดับสุดท้าย ( $\bar{X} = 3.37$ ) ส่วนในอนาคต พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ากลับเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 ( $\bar{X} = 4.76$ ) ในทั้ง 2 ปัจจัย

**วันศิริ มุ่งมหามณี** (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาถึงระดับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับแห่งประเทศไทย
- 3) เพื่อเปรียบเทียบถึงความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ความสำคัญต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับแห่งประเทศไทยโดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรม และลักษณะประเภทของการผลิต
- 4) เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลร่วมระหว่าง

ขนาดของอุตสาหกรรมและลักษณะประเภทของการผลิตที่มีต่อความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับในการให้ความสำคัญต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 123 โรงงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS For Window ในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในแต่ละปัจจัยไม่สูงมากนัก โดยในด้านการขาดงานและการลาออกมีผลทำให้การดำเนินงานล่าช้า ด้านความเชื่อ้งช้าในการทำงานมีผลทำให้ผลผลิตโดยรวมลดลง และด้านคุณภาพสินค้าต่ำมีผลทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายสูง 2) ความคิดเห็นในการให้ความสำคัญต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตของผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับทั้ง 4 ด้าน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับการขาดงาน การลาออก และคุณภาพสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน โดยภาพรวมและในแต่ละปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย โดยจำแนกตามขนาดของอุตสาหกรรมและลักษณะประเภทของการผลิต ภาพรวมและในแต่ละปัจจัยไม่แตกต่างกัน

**ศักดิ์ ศิริพันธ์ และคณะ** (2547 : บทสรุปผู้บริหาร) ได้ทำการศึกษาถึงโครงการจัดทำข้อมูลอุตสาหกรรมเชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สาขาอัญมณีและเครื่องประดับ) ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ผลปฏิบัติการทางการเงินทั้งในภาพรวม (79 กิจการ) แยกตามขนาดกิจการ (ขนาดย่อม ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) และตามประเภทผลิตภัณฑ์ (เครื่องประดับทองคำล้วน เครื่องประดับทองฝังรัตนชาติเครื่องประดับเงิน และเครื่องประดับเงินฝังรัตนชาติ) ส่วนการวิเคราะห์ค่าชี้วัดประกอบด้วยตัวชี้วัดโรงงาน (ภาพรวม) และตัวชี้วัดต่างๆ ของประเภทอุตสาหกรรมย่อยตามผลิตภัณฑ์หลัก โดยสำรวจแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการ และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ ลำดับต่อไปจึงทำการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของอุตสาหกรรม แล้วจึงวิเคราะห์หาปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และเสนอแนะกลยุทธ์ในการอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

**ทิพย์สุดคุณธุ์ มุสิกพันธ์** (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาในเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันด้านต่าง ๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 13 ปัจจัยด้านที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็ก กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารจำนวน 406 คน ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลแบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สถิติที่ใช้ใน

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 ผลจากงานวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) จากการวิเคราะห์พบว่าข้อมูลระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเหล็กกล้าในภาพรวม อยู่ใน ระดับที่มีความสามารถในการแข่งขันมากในปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 13 ด้าน 2) จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในด้านการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า ผู้บริหารแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยซึ่งเท่ากับ 4.27

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี ซึ่งผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดของวิธีการ ดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ โรงงาน หรือตำแหน่งเทียบเท่า ในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคม อุตสาหกรรมอัญมณี จำนวน 32 คน จาก 32 โรงงาน (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. 2548)

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม(ดังภาคผนวก ก) ที่สร้างขึ้น โดยคำถาม จะมีทั้งคำถามแบบปิด(Close Ended Question) และคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) มีรายละเอียด ดังนี้

##### 3.2.1 แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับ การศึกษาสูงสุด อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาด กิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของในเทคนิคอุตสาหกรรมอัญธานี จำนวน 34 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert's rating scale (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2531 : 69) ทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระดับคะแนนเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความเชิงเชิงบวก (Positive)	คะแนนข้อความเชิงเชิงลบ (Negative)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด(Open End Close) จำนวน 2 ข้อ

### 3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความทางวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล เพื่อกำหนดนิยามเป็นขอบเขตเนื้อหาและเป็น โครงสร้างของเครื่องมือ ให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3.3.3 สร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการ ศึกษาแบบสอบถาม ที่มีผู้วิจัยท่านอื่นๆ ได้ทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้อง แล้วนำบางส่วนของแบบสอบถามมา ปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานวิจัยฉบับนี้

ซึ่งงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาและเป็นต้นแบบในการสร้างและปรับปรุงแบบสอบถามที่สำคัญได้มาจากงานวิจัยของ ทิพสุคนธ์ มุสิกพันธ์ (2548) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า” และงานวิจัยของ วันศิริ

มุ่งหมายที่ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดของการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับในประเทศไทย” มาใช้เป็นแนวทางสร้างแบบสอบถามในงานวิจัย ครั้งนี้

**3.3.4** นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบและแนะนำ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสม

**3.3.5** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเหมาะสม โดยขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน ดังมีรายชื่อดังตารางที่ 3.1 เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

**3.3.6** นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้ว ปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**ตารางที่ 3.1** แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. อ. ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล	อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาและสังคม	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ผศ.ดร.สิทธิพร พิมพ์สกุล	อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม	คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. คุณสุรัชย์ รักสมบัติ	ผู้อำนวยการฝ่ายผลิต	บริษัท Precious Classic Co.,Ltd
4. คุณวัฒน์พงษ์ ทองสร้อย	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	บริษัท Precious Classic Co.,Ltd

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูลโดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบคือ

#### 3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

3.4.1.1 จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ทำกรวิจัยคือ ผู้บริหารระดับสูงในสถานประกอบการเครื่องประดับและอัญมณีในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี มีจำนวนประชากร 32 คน โดยมีการจัดทำหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีเพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

3.4.1.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้วพร้อมหนังสือขออนุญาตสอบถามข้อมูลส่งไปรษณีย์จำนวน 32 ชุด

#### 3.4.2 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการ ค้นคว้า รวบรวมงานวิจัย บทความ สถิติการสัมมนา สถิติ ในรายงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหาและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.5.1 ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

3.5.2 นำแบบสอบถามที่มีความคลาดเคลื่อนที่ขอมรับได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ และแปลผลในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3.5.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ

3.5.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน นำเสนอข้อมูลของแต่ละข้อ คือ ร้อยละ

3.5.3.2 ลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ นำเสนอข้อมูลของแต่ละข้อ คือ ร้อยละ

3.5.3.3 ในแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญ

ธานี ซึ่งเป็นแบบวัดที่กำหนดมาตรฐานวัดตามแบบของ Likert Scale โดยจะหาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแบ่งระดับความคิดเห็นด้วยเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วย
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่แน่ใจ
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่เห็นด้วย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจะใช้เกณฑ์ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 74 )

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.000 – 0.999 หมายถึง การกระจายของข้อมูลไม่แตกต่างกันมากนัก

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 1.000 ขึ้นไป หมายถึง การกระจายของข้อมูลแตกต่างกันมาก

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

#### 3.6.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

##### 3.6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

ใช้ในการหาค่าร้อยละของแบบสอบถามตอนที่ 1 และแบบสอบถามตอนที่ 2 ที่ศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร และลักษณะของสถานประกอบการ

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{ค่าจำนวนที่คำนวณ}}{\text{ค่าจำนวนทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.1)$$

### 3.6.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)

ใช้สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 3 ที่ศึกษาเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี โดยใช้สูตรสำหรับข้อมูลที่จัดกลุ่มเป็นชั้นคะแนน (Group data) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543 : 137 – 142)

$$\mu = \frac{\sum X}{N} \quad (3.2)$$

เมื่อ	$\mu$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มประชากร
	$N$	หมายถึง	จำนวนประชากรที่ตอบแบบสอบถาม
	$X$	หมายถึง	คะแนนของแต่ละตัว

### 3.6.1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$\sigma = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N}} \quad (3.3)$$

เมื่อ	$\sigma$	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร
	$X$	หมายถึง	ค่าคะแนนของข้อมูลในแต่ละตัว
	$N$	หมายถึง	จำนวนประชากร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี จาก 32 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากรทั้งหมด 32 บริษัท

การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลการวิจัย จัดทำในรูปตารางที่ประกอบคำบรรยายพร้อมทั้งสรุปผลจากตาราง โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของสถานประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานประกอบการ จำแนกเป็น ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินการ

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลด้านระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี ในด้านต่างๆดังนี้

4.3.1 วิเคราะห์ด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต

4.3.2 วิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

4.3.3 วิเคราะห์ด้านโครงสร้างองค์กร

4.3.4 วิเคราะห์ด้านการตลาด

4.3.5 วิเคราะห์ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

4.4 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ

สามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี

4.5 วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ

สามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี

4.6 วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินการ ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็น

ปัจจัยที่ก่อ ให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

#### 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 32 ราย สามารถสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับสูงจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	9.38
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	20	62.50
สูงกว่าปริญญาตรี	9	28.12
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
น้อยกว่า 3 ปี	6	18.75
3 – 5 ปี	9	28.12
มากกว่า 5 – 8 ปี	6	18.75
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	11	34.38
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 และลำดับสุดท้าย มีระดับการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38 ตามลำดับ

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 ของประชากรทั้งหมด มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 8 ปีขึ้นไป ลำดับที่สอง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 ของประชากรทั้งหมด มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน 3 – 5 ปี ลำดับสุดท้ายมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 3 ปี และมีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 5 – 8 ปี จำนวนเท่ากันคือ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ของประชากรทั้งหมด

#### 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของสถานประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 32 ราย สามารถสรุปข้อมูลลักษณะของสถานประกอบการได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานประกอบการจำแนกตามขนาดลักษณะของสถานประกอบการ

ลักษณะของสถานประกอบการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ขนาดของกิจการ</b>		
ขนาดย่อม	21	65.60
ขนาดกลาง	9	28.10
ขนาดใหญ่	2	6.30
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>
<b>ลักษณะการผลิต</b>		
รับจ้างผลิต	14	43.75
มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง	11	34.38
มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จักแพร่หลาย	7	21.87
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>
<b>ระยะเวลาในการดำเนินการ</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	17	53.12
10 – 15 ปี	9	28.12
มากกว่า 15 – 20 ปี	3	9.38
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	3	9.38
<b>รวม</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 ขนาดของกิจการ พบว่า โรงงานส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดย่อม จำนวน 21 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 65.60 ลำดับที่สอง เป็นโรงงานขนาดกลาง จำนวน 9 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 28.10 ของ ลำดับสุดท้ายเป็นโรงงานขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ตามลำดับ

ประเภทการผลิต พบว่า เป็นโรงงานรับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer : OEM) จำนวน 14 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 43.75 ประเภทการผลิต ลำดับที่สอง มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง ( Original Design Manufacturer : ODM) จำนวน 11 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 34.38

ลำดับสุดท้าย มีเครื่องหมายการค้า (Original Brand Manufacturer : OBM ) จำนวน 7 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 21.87 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการดำเนินการ พบว่า เป็นโรงงานที่เปิดดำเนินการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 17 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 53.12 ลำดับที่สอง เป็นโรงงานที่เปิดดำเนินการ 10 – 15 ปี จำนวน 9 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 28.12 ลำดับสุดท้าย เป็นโรงงานที่เปิดดำเนินการมากกว่า 15 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากันคือ 3 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 9.38

#### 4.3 วิเคราะห์ข้อมูลด้านระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีในด้านต่างๆ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในเขตอุตสาหกรรมอัญมณี จำนวน 32 ราย ได้ผลการวิจัยดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ในด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากรจำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ในด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	3.98	0.72	เห็นด้วย	2
2.	แรงงาน	4.23	0.61	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
3.	เทคโนโลยี	3.92	0.81	เห็นด้วย	3
	<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.71</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 4.3 แสดงว่า โดยภาพรวมของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ที่มีต่อปัจจัยที่

ก่อให้เกิดความ สามารถในด้านปัจจัยในการผลิตในระดับเห็นด้วย ซึ่งเห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทุกข้อเท่ากับ 4.04 และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.71

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ที่มีต่อปัจจัยในการดำเนินการผลิตในแต่ละด้านพบว่า

ลำดับที่ 1 คือ ด้านแรงงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.23 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.61

ลำดับที่ 2 คือ ด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.98 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.72

ลำดับที่ 3 คือ ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.81

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากร จำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงาน อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ในแต่ละ องค์ประกอบประเภทของปัจจัยในการดำเนินการผลิต

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
<b>ปัจจัยในการดำเนินการผลิต</b>					
<b>วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต</b>					
1.	วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีราคาที่ยุติธรรม	3.69	0.69	เห็นด้วย	3
2.	วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีคุณภาพ เชื่อถือได้	4.22	0.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
3.	ความหลากหลายของวัตถุดิบ สามารถสร้างสินค้าที่มีความหลากหลาย เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้	4.03	0.82	เห็นด้วย	2
<b>รวม</b>		<b>3.98</b>	<b>0.72</b>	<b>เห็นด้วย</b>	
<b>แรงงาน</b>					
4.	แรงงานที่มีฝีมือสูง สร้างความสามารถทางการแข่งขัน	4.28	0.77	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1*
5.	บริษัทควรจัดงบประมาณไว้เพื่อพัฒนาและอบรมพนักงานอย่างเพียงพอ	4.13	0.55	เห็นด้วย	3
6.	พนักงานระดับควบคุมการผลิต ควรมีความรู้ทางด้านบริหารการผลิต	4.28	0.52	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1*
<b>รวม</b>		<b>4.23</b>	<b>0.61</b>	<b>เห็นด้วยอย่างยิ่ง</b>	
<b>เทคโนโลยี</b>					
7.	เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย มีความสำคัญ และจำเป็นต่อบริษัทของท่าน	4.06	0.88	เห็นด้วย	1*
8.	การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	4.06	0.72	เห็นด้วย	1*

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
9.	เทคโนโลยี (ต่อ) บริษัทของท่านควรพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรม CAD CAM ในการออกแบบสินค้า	3.63	0.82	เห็นด้วย	3
	รวม	3.92	0.81	เห็นด้วย	

หมายเหตุ \* หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นปัจจัยในด้านการผลิตแต่ละข้อพบว่า

#### ด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

ลำดับที่ 1 คือ “ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีคุณภาพ เชื่อถือได้ ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.22 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ลำดับที่ 2 คือ “ ความหลากหลายของวัตถุดิบ สามารถสร้างสินค้าที่มีความหลากหลาย เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.03 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ “ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีราคาที่ยุติธรรม ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.69 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

#### ด้านแรงงาน

ลำดับที่ 1 คือ “แรงงานที่มีฝีมือสูง สร้างความสามารถทางการแข่งขัน” และ “ พนักงานระดับควบคุมการผลิต ควรมีความรู้ทางด้านบริหารการผลิต ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากันคือ 4.28 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ลำดับที่ 3 คือ “ บริษัทควรจัดงบประมาณไว้เพื่อพัฒนา และอบรมพนักงานอย่างเพียงพอ ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

#### ด้านเทคโนโลยี

ลำดับที่ 1 คือ “เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย มีความสำคัญ และจำเป็นต่อบริษัทของท่าน ” และ “ พนักงานระดับควบคุมการผลิต ควรมีความรู้ทางด้านบริหารการผลิต มีระดับความคิดเห็นเท่ากันคือ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ “บริษัทของท่านควรพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรม CAD CAM ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี ในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากร จำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	<b>กลยุทธ์ด้านการแข่งขัน</b>				
10.	บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน	4.13	.83	เห็นด้วย	2
11.	บริษัทของท่าน ควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.16	.63	เห็นด้วย	1
12.	บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.91	0.64	เห็นด้วย	3
13.	ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจ ในการวิเคราะห์ และการวางแผนกลยุทธ์	3.88	0.61	เห็นด้วย	4
14.	บริษัทของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์	2.47	1.02	ไม่เห็นด้วย	5
	<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.75</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่า โดยภาพรวมของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในด้านกลยุทธ์ในระดับเห็นด้วย ซึ่งเห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทุกข้อเท่ากับ 3.71 และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของเจตคติในด้านบุคลิกภาพเท่ากับ 0.75

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านกลยุทธ์การแข่งขันแต่ละข้อ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ “บริษัทของท่าน ควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.16 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 2 คือ “บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ “บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.91 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 4 คือ “ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์และการวางแผน” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.88 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 5 คือ “บริษัทของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านการวางแผนกลยุทธ์” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 2.47 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “ไม่เห็นด้วย”

**4.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้าน โครงสร้างองค์กร**

**ตารางที่ 4.6** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากร จำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้าน โครงสร้างองค์กร

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	<b>โครงสร้างองค์กร</b>				
15.	บริษัทของท่านควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย	4.03	0.54	เห็นด้วย	1
16.	บริษัทของท่านควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.76	เห็นด้วย	2

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
17.	บริษัทของท่าน ควรมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง	3.00	1.08	ไม่แน่ใจ	5
18.	บริษัทของท่านควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน	3.75	0.92	เห็นด้วย	3
19.	บริษัทของท่านควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ (flat Organization)	3.53	0.84	เห็นด้วย	4
	<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.83</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า โดยภาพรวมของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในด้าน โครงสร้างองค์กรในระดับเห็นด้วย ซึ่งเห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทุกข้อเท่ากับ 3.63 และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของเจตคติในด้านบุคลากรเท่ากับ 0.83

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรแต่ละข้อ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ “บริษัทของท่านควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจของทุกฝ่ายบริษัทของท่าน” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.03 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 2 คือ “บริษัทของท่านควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.93 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ “บริษัทของท่านควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.75 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 4 คือ “บริษัทของท่านควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ(Flat Organization)” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.53 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 5 คือ “บริษัทของท่าน ควรมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.00 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “ไม่แน่ใจ”

4.3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีด้านการตลาด

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากร จำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีด้านการตลาด

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	<b>การตลาด</b>				
20.	การสร้างภาพลักษณ์แห่งตราที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน	4.16	0.68	เห็นด้วย	2
21.	บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	3.94	0.72	เห็นด้วย	5
22.	การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ สร้างความสามารถทางการแข่งขัน	4.22	0.61	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
23.	การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก สร้างความสามารถทางการแข่งขัน	4.13	0.66	เห็นด้วย	3
24.	บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมงานที่สนับสนุนและส่งเสริมการขาย เช่น Bangkok Gems and Jewelry Fair	3.97	0.90	เห็นด้วย	4
	<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.71</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 4.7 แสดงว่า โดยภาพรวมของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันด้านการตลาดในระดับเห็นด้วย ซึ่งเห็นได้จากค่าเฉลี่ยรวมของทุกข้อเท่ากับ 4.01 และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมของเจตคติในด้านบุคลากรเท่ากับ 0.71

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยด้านการตลาดแต่ละข้อ พบว่า

ลำดับที่ 1 คือ “ การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.22 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ลำดับที่ 2 คือ “ การสร้างภาพลักษณ์แห่งความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.16 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ “ การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวกสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.13 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 4 คือ “ บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมงานที่สนับสนุนและส่งเสริมการขาย เช่น Bangkok Gems and Jewelry Fair ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 5 คือ “ บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

4.3.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันใน  
โรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านสภาพ  
แวดล้อมภายนอกองค์กร

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยรวม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากร  
จำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงาน  
อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีในด้านสภาพ  
แวดล้อมภายนอกองค์กร

ข้อ	ข้อความ	ค่า เฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน( $\sigma$ )	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
1.	ภาครัฐ	4.17	0.60	เห็นด้วย	1
2.	สภาพเศรษฐกิจและคู่แข่ง	2.78	0.77	ไม่แน่ใจ	4
3.	สังคมและวัฒนธรรม	4.03	0.68	เห็นด้วย	2
4.	อุตสาหกรรมอื่นๆที่มีความเกี่ยวเนื่อง	3.83	0.62	เห็นด้วย	3
รวม		3.78	0.66	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่า โดยภาพรวมของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง  
ในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี ที่มีต่อปัจจัยที่  
ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับเห็นด้วย ซึ่งเห็นได้  
จากค่าเฉลี่ยรวมของทุกข้อเท่ากับ 3.78 และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงาน  
อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีมีระดับความคิดเห็นไม่  
แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมในด้านสภาพแวดล้อมนอก  
เท่ากับ 0.66

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 4 ด้าน พบว่า  
ลำดับที่ 1 คือ ด้านภาครัฐ มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.17 ซึ่งอยู่ในระดับความ  
คิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 2 คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.03 ซึ่งอยู่ใน  
ระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ ด้านอุตสาหกรรมอื่นๆที่มีความเกี่ยวเนื่อง มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ  
3.78 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 4 คือ ด้านด้านสภาพเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.09  
ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “ไม่แน่ใจ”

**ตารางที่ 4.9** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประชากร จำแนกตามคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีในแต่ละองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>					
<b>ภาครัฐ</b>					
25.	การให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดต่อประสานงาน	4.03	0.47	เห็นด้วย	3
26.	การสนับสนุนส่งเสริมการขายจากภาครัฐ เช่น การจัดงาน Bangkok Gems and Jewelry Fair	4.09	0.58	เห็นด้วย	2
27.	การให้สิทธิประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และ สิทธิพิเศษในด้านภาษี	4.38	0.75	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	1
<b>รวม</b>		<b>4.17</b>	<b>0.60</b>	<b>เห็นด้วย</b>	
<b>สภาพเศรษฐกิจและคู่แข่ง</b>					
28.	สินค้า และการบริการของคู่แข่ง มีคุณภาพ ที่น่าเชื่อถือกว่า	3.09	0.588	ไม่แน่ใจ	1
29.	สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทท่าน	2.47	0.95	ไม่แน่ใจ	2
<b>รวม</b>		<b>2.78</b>	<b>0.77</b>	<b>ไม่แน่ใจ</b>	
<b>สังคมและวัฒนธรรม</b>					
30.	การให้ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตจากบริษัทต่างๆ จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้	4.10	0.59	เห็นด้วย	1
31.	ท่านคิดว่าในเขตอุตสาหกรรมของท่าน หากมีการผลิตที่ครบวงจร จะทำให้ต้นทุนด้านผลิตลดลง	3.94	0.72	เห็นด้วย	3

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
32.	<b>สังคมและวัฒนธรรม(ต่อ)</b> ท่านคิดว่าลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ยังปกปิด มีผลกระทบต่อการถ่ายทอดเทคโนโลยี	4.06	0.72	เห็นด้วย	2
<b>รวม</b>		<b>4.03</b>	<b>0.68</b>	<b>เห็นด้วย</b>	
33.	<b>อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่อง</b> ความพร้อมของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องเช่น การผลิตเครื่องมือและเครื่องจักร อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมบริการการขนส่ง มีความสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งขึ้น	4.31	0.54	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
34.	ผู้ประกอบการในไทยของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ	3.34	0.70	ไม่แน่ใจ	2
<b>รวม</b>		<b>3.83</b>	<b>0.62</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ในแต่ละปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 4 ด้าน พบว่า

#### ด้านรัฐบาล

ลำดับที่ 1 คือ “ การให้สิทธิประโยชน์แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และสิทธิพิเศษในด้านภาษี ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.38 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ลำดับที่ 2 คือ “ การสนับสนุนส่งเสริมการขายจากภาครัฐ เช่น การจัดงาน Bangkok Gems and Jewelry Fair ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.03 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ “ การให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดต่อประสานงาน ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.03 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

### ด้านเศรษฐกิจและคู่แข่ง

ลำดับที่ 1 คือ “สินค้า และการบริการของกลุ่มแข่งขัน มีคุณภาพ ที่น่าเชื่อถือกว่า ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.09 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “ไม่แน่ใจ”

ลำดับที่ 2 คือ “สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 2.47 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “ไม่แน่ใจ”

### ด้านสังคมและวัฒนธรรม

ลำดับที่ 1 คือ “ การให้ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตจากบริษัทต่างๆ จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.10 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 2 คือ “ ท่านคิดว่าลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ยังปกปิด มีผลกระทบต่อการถ่าย ทอดเทคโนโลยี ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ “ท่านคิดว่าในเขตอุตสาหกรรมของท่าน หากมีการผลิตที่ครบวงจร จะทำให้ต้นทุนด้านผลิตลดลง” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.94 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

### ด้านอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่อง

ลำดับที่ 1 คือ “ ความพร้อมของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องเช่น การผลิต เครื่องมือและเครื่องจักร อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมบริการการขนส่ง มีความสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งขึ้น ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.31 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ลำดับที่ 2 คือ “ ผู้ประกอบการในไทยของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ ” มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.34 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “ไม่แน่ใจ”

#### 4.4 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยรวม ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูง ต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน

ด้านที่	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1	ปัจจัยในการดำเนินการผลิต	4.04	0.71	เห็นด้วย	1
2	กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	3.71	0.75	เห็นด้วย	4
3	โครงสร้างองค์กร	3.63	0.83	เห็นด้วย	5
4	การตลาด	4.01	0.71	เห็นด้วย	2
5	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	3.78	0.66	เห็นด้วย	3
	<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.73</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารระดับสูงมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างกัน ในด้านปัจจัยในด้านการผลิต กลยุทธ์ ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร การตลาด และสภาพแวดล้อมภายนอก

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในแต่ละด้านพบว่า

ลำดับที่ 1 คือ ด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.04 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 2 คือ ด้านการตลาด มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.01 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 3 คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.78 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 4 คือ ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.71 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

ลำดับที่ 5 คือ ด้าน โครงสร้างองค์กร มีระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย”

#### 4.5 วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี สามารถทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

**4.5.1 สมมติฐานที่ 1.1** ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

จากข้อมูลแบบสอบถาม สามารถแสดงจำนวนค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

ด้าน ที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี					ปริญญาตรี					สูงกว่าปริญญาตรี					
	N=3					N=20					N=9					
	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น คิดเห็น	ลำดับ ที่
ปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความสามารถ ทางการแข่งขัน	3.93	0.55	เห็นด้วย	1*	4.10	0.37	เห็นด้วย	2	3.90	0.39	เห็นด้วย	2	3.90	0.39	เห็นด้วย	2
ปัจจัยในด้านการ ผลิต	3.47	0.12	เห็นด้วย	5	3.67	0.40	เห็นด้วย	5	3.80	0.28	เห็นด้วย	3	3.80	0.28	เห็นด้วย	3
กลยุทธ์ทางการ แข่งขัน	3.60	0.20	เห็นด้วย	4	3.78	0.51	เห็นด้วย	4	3.38	0.43	เห็นด้วย	5	3.38	0.43	เห็นด้วย	5
โครงสร้างองค์ การ	3.93	0.12	เห็นด้วย	1*	4.13	0.39	เห็นด้วย	1	4.02	0.55	เห็นด้วย	1	4.02	0.55	เห็นด้วย	1
การตลาด	3.83	0.49	เห็นด้วย	3	3.80	0.31	เห็นด้วย	3	3.71	0.14	เห็นด้วย	4	3.71	0.14	เห็นด้วย	4
สภาพแวดล้อม ภายนอก	3.75	0.30	เห็นด้วย		3.90	0.40	เห็นด้วย		3.76	0.36	เห็นด้วย		3.76	0.36	เห็นด้วย	
<b>รวม</b>																

หมายเหตุ \* หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารระดับสูงที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีไม่แตกต่างกันในด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร การตลาด และสภาพแวดล้อมภายนอก

**4.5.2 สมมติฐานที่ 1.2** ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

จากข้อมูลแบบสอบถาม สามารถแสดงจำนวนค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระยะเวลาในการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้บริหาร ระดับสูง

ด้าน ที่	ปัจจัยที่ ก่อให้เกิด	น้อยกว่า 3 ปี					3-5 ปี					มากกว่า 5-8 ปี					มากกว่า 8 ปีขึ้นไป				
		N=6					N=9					N=6					N=11				
		ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น ดีด้วย	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น ดีด้วย	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น ดีด้วย	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น ดีด้วย	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเห็น ดีด้วย	ลำดับ ที่
1.	ปัจจัยในด้าน การผลิต	4.13	0.46	เห็น ดีด้วย	2*	4.10	0.46	เห็น ดีด้วย	1	3.93	0.19	เห็น ดีด้วย	2	4.01	0.39	เห็น ดีด้วย	1	4.01	0.39	เห็น ดีด้วย	1
2.	กลยุทธ์ ทางการ แข่งขัน	3.80	0.28	เห็น ดีด้วย	4*	3.67	0.47	เห็น ดีด้วย	4	3.63	0.39	เห็น ดีด้วย	4	3.73	0.34	เห็น ดีด้วย	4	3.73	0.34	เห็น ดีด้วย	4
3.	โครงสร้างองค์ การ	4.13	0.59	เห็น ดีด้วย	2*	3.49	0.25	เห็น ดีด้วย	5	3.60	0.61	เห็น ดีด้วย	5	3.55	0.40	เห็น ดีด้วย	5	3.55	0.40	เห็น ดีด้วย	5
4.	การตลาด	4.50	0.56	เห็น ดีด้วย	1	3.96	0.28	เห็น ดีด้วย	2	4.10	0.37	เห็น ดีด้วย	1	3.95	0.34	เห็น ดีด้วย	3	3.95	0.34	เห็น ดีด้วย	3
5.	สภาพแวดล้อม ภายนอก	3.80	0.39	เห็น ดีด้วย	4*	3.78	0.27	เห็น ดีด้วย	3	3.70	0.22	เห็น ดีด้วย	3	3.82	0.29	เห็น ดีด้วย	2	3.82	0.29	เห็น ดีด้วย	2
	<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.46</b>	<b>เห็น ดีด้วย</b>		<b>3.80</b>	<b>0.35</b>	<b>เห็น ดีด้วย</b>		<b>3.79</b>	<b>0.36</b>	<b>เห็น ดีด้วย</b>		<b>3.81</b>	<b>0.35</b>	<b>เห็น ดีด้วย</b>		<b>3.81</b>	<b>0.35</b>	<b>เห็น ดีด้วย</b>	

หมายเหตุ \* หมายถึงลำดับที่เท่ากัน

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารระดับสูงที่มีระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างกันในด้าน ปัจจัยในการดำเนินการผลิต กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนปัจจัยด้านการตลาด มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

#### **4.6 วิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการ ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี**

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี สามารถทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

**4.6.1 สมมติฐานที่ 2.1** ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

จากข้อมูลแบบสอบถาม สามารถแสดงจำนวนค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างขนาดของกิจการ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างขนาดของกิจการ

ด้าน ที่	ขนาดย่อม						ขนาดกลาง						ขนาดใหญ่			
	N=21						N=9						N=2			
	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
1.	ปัจจัยในด้าน ผลิต	3.81	0.33	เห็นด้วย	2	4.13	0.27	เห็นด้วย	1	4.22	0.47	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2			
2.	กลยุทธ์ทางการ แข่งขัน	3.66	0.35	เห็นด้วย	4	3.69	0.42	เห็นด้วย	5	4.00	0.28	เห็นด้วย	3			
3.	โครงสร้างองค์ การ	3.53	0.50	เห็นด้วย	5	3.73	0.40	เห็นด้วย	4	3.80	0.28	เห็นด้วย	5			
4.	การตลาด	4.01	0.32	เห็นด้วย	1	3.98	0.46	เห็นด้วย	2	4.10	0.42	เห็นด้วย	1			
5.	สภาพแวดล้อม ภายนอก	3.69	0.28	เห็นด้วย	3	3.79	0.19	เห็นด้วย	3	3.75	0.21	เห็นด้วย	4			
	<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.36</b>	<b>เห็นด้วย</b>		<b>3.86</b>	<b>0.40</b>	<b>เห็นด้วย</b>		<b>3.76</b>	<b>0.36</b>	<b>เห็นด้วย</b>				

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกันที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร การตลาด และสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

#### 4.6.2 สมมติฐานที่ 2.2 ลักษณะการผลิตที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงาน

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

จากข้อมูลแบบสอบถาม สามารถแสดงจำนวนค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการผลิตที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างลักษณะการผลิตที่แตกต่างกัน

ด้าน ที่	รับจ้างผลิต						มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง						มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จัก			
	N=14						N=11						N=7			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	3.81	0.33	เห็นด้วย	2	4.13	0.27	เห็นด้วย	1	4.37	0.38	เห็นด้วย	2	4.37	0.38	เห็นด้วย	2
2.	3.66	0.35	เห็นด้วย	4	3.69	0.42	เห็นด้วย	5	3.82	0.31	เห็นด้วย	3	3.82	0.31	เห็นด้วย	3
3.	3.53	0.50	เห็นด้วย	5	3.73	0.40	เห็นด้วย	4	3.77	0.60	เห็นด้วย	5	3.77	0.60	เห็นด้วย	5
4.	4.01	0.32	เห็นด้วย	1	3.98	0.46	เห็นด้วย	2	4.37	0.45	เห็นด้วย	1	4.37	0.45	เห็นด้วย	1
5.	3.69	0.28	เห็นด้วย	3	3.79	0.19	เห็นด้วย	3	3.94	0.37	เห็นด้วย	4	3.94	0.37	เห็นด้วย	4
	<b>3.74</b>	<b>0.36</b>	<b>เห็นด้วย</b>		<b>3.86</b>	<b>0.35</b>	<b>เห็นด้วย</b>		<b>4.06</b>	<b>0.42</b>	<b>เห็นด้วย</b>		<b>4.06</b>	<b>0.42</b>	<b>เห็นด้วย</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในสถานประกอบการที่มีรูปแบบการผลิตที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในสถานประกอบการที่มีรูปแบบการผลิตที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณีไม่แตกต่างกัน ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร การตลาด และสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต มีระดับความคิดเห็นที่ต่างกัน

**4.6.2 สมมติฐานที่ 2.3** ระยะเวลาในการดำเนินการที่ต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

จากข้อมูลแบบสอบถาม สามารถแสดงจำนวนค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบระยะเวลาในการดำเนินการที่ต่างกัน ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบระยะเวลาในการดำเนินการ

ด้าน ที่	ปัจจัยที่ ก่อให้เกิด	น้อยกว่า 3 ปี						3-5 ปี						มากกว่า 5-8 ปี						มากกว่า 8 ปีขึ้นไป					
		N=17						N=9						N=3						N=3					
		ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ คิดเห็น	ลำดับ ที่
1.	ปัจจัยในด้าน การผลิต	4.09	0.42	เห็น ด้วย	2	3.96	0.37	เห็น ด้วย	2	3.96	0.37	เห็น ด้วย	2	3.96	0.51	เห็น ด้วย	3	4.11	0.22	เห็น ด้วย	1	4.11	0.22	เห็น ด้วย	1
2.	กลยุทธ์ ทางการ แข่งขัน	3.64	0.40	เห็น ด้วย	4	3.87	0.30	เห็น ด้วย	3	3.40	0.20	เห็น ด้วย	5	3.93	0.11	เห็น ด้วย	2	3.93	0.11	เห็น ด้วย	2	3.93	0.11	เห็น ด้วย	2
3.	โครงสร้างองค์ การ	3.60	0.50	เห็น ด้วย	5	3.73	0.59	เห็น ด้วย	4	3.60	0.20	เห็น ด้วย	4	3.60	0.20	เห็น ด้วย	4	3.73	0.46	เห็น ด้วย	3*	3.73	0.46	เห็น ด้วย	3*
4.	การตลาด	4.16	0.47	เห็น ด้วย	1	4.09	0.32	เห็น ด้วย	1	4.07	0.12	เห็น ด้วย	1	4.07	0.12	เห็น ด้วย	1*	3.60	0.35	เห็น ด้วย	5	3.60	0.35	เห็น ด้วย	5
5.	สภาพแวดล้อม ภายนอก	3.82	0.26	เห็น ด้วย	3	3.61	0.23	เห็น ด้วย	5	4.07	0.41	เห็น ด้วย	1*	3.73	0.21	เห็น ด้วย	3*	3.82	0.27	เห็น ด้วย	3*	3.82	0.27	เห็น ด้วย	3*
	รวม	3.86	0.41	เห็น ด้วย		3.85	0.36	เห็น ด้วย		3.82	0.29	เห็น ด้วย		3.82	0.29	เห็น ด้วย		3.82	0.27	เห็น ด้วย		3.82	0.27	เห็น ด้วย	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในสถานประกอบการที่มีระยะเวลาในการดำเนินการแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในสถานประกอบการที่มีระยะเวลาในการดำเนินการที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีไม่แตกต่างในด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์กร การตลาด และสภาพแวดล้อมภายนอก

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี

ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี จำนวน 32 โรงงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานในตำแหน่งงานปัจจุบัน จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะทั่วไปของสถานประกอบการ ได้แก่ ขนาดกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี ในด้านการปัจจัยในการดำเนินการผลิต กลยุทธ์ทางการแข่งขัน โครงสร้างองค์การ การตลาด และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จำนวน 34 ข้อ

ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตอุตสาหกรรมอัญมณี จำนวน 32 คน และได้รับความร่วมมือตอบแบบสอบถามมาทั้ง 32 คน คิดเป็น 100 % ของประชากรทั้งหมด สถิติที่นำมาใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งสามารถสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 สรุปผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

1. ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ส่วนใหญ่จบ การศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 ของประชากรทั้งหมด รองลง มาจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 ของประชากรทั้งหมด และลำดับสุดท้ายจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38 ของประชากรทั้งหมด

2. ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ส่วนใหญ่มี ประสบการณ์ในตำแหน่งงานมากกว่า 8 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 34.38 ของประชากรทั้งหมด รองลงมามีประสบการณ์ในตำแหน่งงานมากกว่า 3 – 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 ของประชากรทั้งหมด ลำดับสุดท้าย มีประสบการณ์ในตำแหน่งงานน้อยกว่า 3 ปี และมีประสบการณ์ในตำแหน่งงานมากกว่า 5 - 8 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ของประชากรทั้งหมด

### 5.1.2 สรุปผลการวิจัยข้อมูลลักษณะของสถานประกอบการในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี

1. โรงงานส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดย่อม จำนวน 21 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 65.60 ของประชากรทั้งหมด รองลงมา คือ โรงงานขนาดกลาง จำนวน 9 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 28.10 ของประชากรทั้งหมด และโรงงานขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ของประชากรทั้งหมด

2. โรงงานส่วนใหญ่มีลักษณะการผลิตที่รับจ้างผลิต (OEM ) จำนวน 14 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 43.75 ของประชากรทั้งหมด รองลงมาเป็นโรงงานมีลักษณะการผลิตที่มีรูปแบบเป็นของตนเอง (ODM ) จำนวน 11 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 34.38 ของประชากรทั้งหมด และลำดับสุดท้าย โรงงานมีลักษณะการผลิตที่มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จักแพร่ หลาย (OBM ) จำนวน 7 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 21.87 ของประชากรทั้งหมด

3. โรงงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 17 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 53.12 ของประชากรทั้งหมด รองลงมามีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 10 – 15 ปี จำนวน 9 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 28.12 ของประชากรทั้งหมด และมีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 15 – 20 ปี และมีระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากันคือ 3 โรงงานคิดเป็นร้อยละ 9.38 ของประชากรทั้งหมด

### 5.1.3 สรุปผลการวิจัยข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีในด้านต่าง ๆ

ในภาพรวมของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญธานีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยในการดำเนินการผลิต ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคม อุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นโดยรวม “เห็นด้วย” โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านแรงงาน ลำดับที่ 2 ด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และลำดับที่ 3 ด้านเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาปัจจัยในการดำเนินการการผลิตในแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

1) วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อที่ 2 “วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีคุณภาพ เชื่อถือได้” ส่วนลำดับสุดท้ายคือข้อ 1 มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย “วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีราคาที่ยุติธรรม”

2) แรงงาน มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อที่ 4 “แรงงานที่มีฝีมือสูง สร้างความสามารถทางการแข่งขัน” และในข้อที่ 6 “พนักงานระดับควบคุมการผลิต ควรมีความรู้ทางด้านบริหารการผลิต” ส่วนลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 5 มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย “บริษัทควรจัดงบประมาณไว้เพื่อพัฒนา และอบรมพนักงานอย่างเพียงพอ”

3) เทคโนโลยี มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุดในข้อที่ 7 “เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย มีความสำคัญ และจำเป็นต่อบริษัทของท่าน” และข้อที่ 8 “การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน” ส่วนลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 9 “บริษัทของท่านควรพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรม CAD CAM ในการออกแบบสินค้า”

2. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นโดยรวม “เห็นด้วย” โดยมีระดับความคิดเห็นที่มากที่สุด ในข้อที่ 11 “บริษัทของท่าน ควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา”และลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 14 “บริษัทของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์”

3. โครงสร้างองค์กร ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรม อัญธานีมีระดับความคิดเห็นโดยรวม “เห็นด้วย” โดยมีระดับความคิดเห็นที่มากที่สุด ในข้อที่ 15 “บริษัทของท่านควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน และเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย” และลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 17 “บริษัทของท่าน ควรมีนโยบายที่จะปรับรื้อระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง”

4. การตลาด ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นโดยรวม “เห็นด้วย” โดยมีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อที่ 22 “การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ สร้างความสามารถทางการแข่งขัน ” และลำดับสุดท้ายมีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย คือข้อที่ 21 “บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ”

5. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้บริหารระดับสูงในโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีมีระดับความคิดเห็นโดยรวม “เห็นด้วย” โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านภาครัฐ ลำดับที่ 2 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ลำดับที่ 3 ด้านอุตสาหกรรมอื่นๆที่มีความเกี่ยวเนื่อง และลำดับที่ 4 ด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคม เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้านต่างๆ สรุปผลได้ดังนี้

1) ภาครัฐ มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อที่ 27 “ การให้สิทธิประโยชน์แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอัญธานีและเครื่องประดับ และสิทธิพิเศษในด้านภาษี ” ส่วนลำดับสุดท้ายคือข้อ 25 มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วย “ การให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดต่อประสานงาน ”

2) สภาพเศรษฐกิจและคู่แข่ง มีระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจมากที่สุดข้อที่ 28 “สิน ค่าและการบริการของคู่แข่ง มีคุณภาพ ที่น่าเชื่อถือกว่า ” ส่วนลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 29 “ สภาพ เศรษฐกิจในปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทท่าน ”

3) สังคมและวัฒนธรรม มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุดข้อที่ 30 “ การให้ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตจากบริษัทต่างๆ จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ ” ส่วนลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 31 “ ท่านคิดว่าในเขตอุตสาหกรรมของท่าน หากมีการผลิตที่ครบวงจรจะทำให้ต้นทุนด้านผลิตลดลง ”

4) อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่อง มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อที่ 33 “ ความพร้อมของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องเช่น การผลิตเครื่องมือและเครื่องจักร อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมบริการการขนส่ง มีความสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งขึ้น ” และลำดับสุดท้ายคือข้อที่ 34 “ ผู้ประกอบการในไทยของอุตสาหกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ ”

#### 5.1.4 การทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระดับการศึกษาต่างกัน และมีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 และ 1.2 ได้ดังนี้

**สมมติฐานวิจัยที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

**สมมติฐานวิจัยที่ 1.1** ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.1 เนื่องจากผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 1.2** ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.2 เนื่องจากผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

#### 5.1.5 การทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบลักษณะของสถานประกอบการที่แตกต่างกันที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี

ผลการวิจัยพบว่าลักษณะของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ได้แก่ ลักษณะของสถานประกอบการ ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน และระยะเวลาในการดำเนินการที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 , 2.2 และ 2.3 ได้ดังนี้

**สมมติฐานวิจัยที่ 2** ลักษณะของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ได้แก่ ขนาดของกิจการ ลักษณะการผลิต และระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารในโรงงาน

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.1** ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.1 เนื่องจากผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.2** ลักษณะการผลิตที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.2 เนื่องจากผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีลักษณะการผลิตที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานวิจัยที่ 2.3** ระยะเวลาในการดำเนินการที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.3 เนื่องจากผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีระยะเวลาในการดำเนินการที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันไม่แตกต่างกัน

## 5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิจัยระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี อภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.2.1 ด้านปัจจัยในการดำเนินการผลิต

ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านการดำเนินการผลิต เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับเห็นด้วย ( $\mu = 4.04$ )

ผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยในด้านการดำเนินการผลิต ซึ่งได้แก่ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต แรงงาน และเทคโนโลยี มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับกับผลงานวิจัยของ วันชัย ลีลาภวศ์ (2545 : 2 – 5) ที่กล่าวว่า “ ปัจจัยในการผลิตเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของ

ระบบการผลิต ซึ่งทางวิศวกรรมนั้น ได้มีการพูดถึงความหมายของระบบการผลิตไว้ว่า ระบบการผลิต คือ การนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการแปรรูป โดยปัจจัยการผลิตมีดังนี้ คือ วัตถุดิบการผลิต แรงงาน และเทคโนโลยี ” ศักดา ศิริพันธ์และคณะ ( 2547 : 174 – 182 ) ได้กล่าวว่า “ ปัจจัยในการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ และเทคโนโลยีขั้นสูง เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ ” และธีรยุทธ วัฒนาสุกโชค ( 2548 : 40 – 41 ) ได้กล่าวว่าปัจจัยดำเนินการผลิต คือ ปัจจัยทางด้านการผลิตการดำเนินงานในอุตสาหกรรม ซึ่งได้แก่ แรงงาน เทคโนโลยี ความรู้และความสามารถ ซึ่งอุตสาหกรรมที่มีความสามารถทางการแข่งขันที่สูง จะต้องมีปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้เพียงพอ

### 5.2.2 ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับเห็นด้วย (  $\mu = 3.71$  )

การวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยในด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นฤมิตร ศันติวิริยะ ( 2546 : บทคัดย่อ ) ที่พบว่าองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในทุกปัจจัยรวมถึงด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้บริษัทสามารถขยับเขยื้อมแข่งขันกับคู่แข่งได้ ภาณุวัฒน์ ถวิลการ ( 2548 : 89 ) พบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน ศักดา ศิริพันธ์ และคณะ ( 2547 : 174 – 182 ) พบว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันสาขาอัญมณีและเครื่องประดับนั้น ซึ่งบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างกันไป และชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ ( 2544 ) ได้กล่าวไว้ว่าบริษัทที่มีความสามารถทางการแข่งขันจะมีความสามารถในการแยกแยะปัญหายุทธวิธีจากปัญหากลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน และตอบสนองได้อย่างเหมาะสม การมีความสามารถทางการแข่งขัน ส่วนหนึ่งจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เพื่อช่วยจัดการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดความได้เปรียบ และมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

### 5.2.3 ด้านโครงสร้างองค์กร

ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้าน โครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับเห็นด้วย (  $\mu = 3.63$  )

การวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยในด้านโครงสร้างองค์กร มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลสอดคล้องกับคำกล่าว ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี ( นฤมิตร ศันติวิริยะ : 2546 ) ภาณุวัฒน์ ถวิลการ

( 2548 : 90 ) พบว่าปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน และธีรยุทธ วัฒนาสุโข ( 2548 ) ได้กล่าวว่าการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น องค์การต่าง ๆ จึงได้พยายามปรับโครงสร้างองค์การเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

#### 5.2.4 ด้านการตลาด

ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านการตลาด เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับเห็นด้วย (  $\mu = 4.01$  )

การวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยในด้านการตลาด มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลสอดคล้องแนวความคิดของ Phillip Kotler ที่เสนอว่า การตลาดเป็นหัวใจที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเป็นปัจจัยที่นำความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ( นฤมิตร ศันติวิริยะ. 2546 ) และ วุฒิชาย สุนทรสมัย ( 2546 ) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การตลาดสามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันแก่กิจการ ได้โดยฝ่ายการให้บริการที่แตกต่าง และเหนือคู่แข่ง

#### 5.2.5 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในระดับเห็นด้วย (  $\mu = 3.78$  )

การวิเคราะห์ สรุปได้ว่าปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งผลสอดคล้องแนวความคิดของ Fred R david ( 2001 : 77 ) ที่ เสนอว่า สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจถือเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ส่งผลต่อโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งหากองค์การใดสามารถกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง และสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบจากโอกาสเหล่านั้น อีกทั้งยังสามารถลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคเหล่านั้น สมยศ นาวิการ ( 2525 : 22 - 40 ) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ทางเศรษฐกิจ ทางด้านรัฐบาล ทางวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นงานที่ท้าทายของการบริหารการจัดการ ที่ต้องสนใจและทำความเข้าใจ และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ และธีรยุทธ วัฒนาสุโข ( 2548 : 42 - 43 ) ได้กล่าวถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องว่า ความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม มาจากการสนับสนุนของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง หากอุตสาหกรรมนั้นเชื่อมโยงกันตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ ไปจนถึงการกระจายสินค้าสู่มือลูกค้า จะทำให้อุตสาหกรรมนั้นมีความเจริญเติบโตและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี พบว่าการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับนั้น นอกจากการรักษาและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดการค้าเดิมแก่สินค้าที่มีชื่อเสียงให้มีความเข้มแข็งแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องนำสินค้าเข้าสู่ตลาดใหม่ให้ครอบคลุมได้ทั่วโลก พัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และการเรียนรู้จากประสบ การณ์ความสำเร็จของกลุ่ม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานะอุตสาหกรรม และสร้างเครือข่ายทางการตลาดขึ้นในประเทศคู่ค้าให้มากขึ้น ส่งเสริมภาพลักษณ์ให้แก่สินค้า อุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับควรมีการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของอุตสาหกรรม แล้วจึงวิเคราะห์หาปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และวางกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ทางด้านภาครัฐของไทยเช่น กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ควรเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมผู้ประกอบการไทยในการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ นอกจากนั้นการสนับสนุนนโยบายจากภาครัฐต่อบริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อระดับความคิดเห็นและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
2. ควรพิจารณากลุ่มประชากรอื่น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจอื่น
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงาน ระดับปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์หรือ นโยบายในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- กัลยา นิษบัญชา. 2540. **การวิเคราะห์สถิติ : เพื่อการตัดสินใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลิต สรวารี. 2547. “โครงสร้างองค์การคือตัวกำหนดพฤติกรรมขององค์การ.” **ผู้จัดการรายสัปดาห์**. 916 : C12.
- ชั้นจิต แจ้เจนกิจ. 2544. **การตลาดในศตวรรษที่ 21**. แปลและเรียบเรียงจาก FT Mastering Marketing First Education in Association with INSEAD jl Kellogg Graduate School of the University of Pennsylvania. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ และคณะ. 2542. “**โครงการ การศึกษารูปแบบเครื่องประดับอัญมณี เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมส่งออก**.” รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุน
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตรการพิมพ์
- ทิพสุภนธ์ มุสิกพันธ์. 2548. “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจผลิตเหล็กและเหล็กกล้า.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชนชัย ยมจินดา. 2544. “หน่วยที่ 2 การวางแผน และ หน่วยที่ 7 การควบคุมองค์การ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา **การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์** สาขาวิชาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนชัย ยมจินดา. 2545. “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท และหน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม** สาขาวิชาการจัดการ นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค. 2548. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปรีดาภิรตสุทธิ. 2542. **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล
- นฤมิตร ศันติวิษยะ. 2547. “การศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผลิตเหล็ก กรณีศึกษาบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน).” เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนานาชาติซิลเลอร์ – แสดมฟอร์ด.

- นุชสรา รักอำนาจกิจ. 2538. “การศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบควบคุมการผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นันทิยา จีวรธณกุล. 2543. “การลดปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าในโรงงานผลิตเครื่องประดับ” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทางวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ภาณุวัฒน์ ถวิลการ. 2548. “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ของธุรกิจแปรรูป สับปะรดกระป๋องส่งออก ในเขตจ.ประจวบคีรีขันธ์” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มัลลิกา บุญนาค. 2542. **สถิติเพื่อการตัดสินใจ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาริสสา ทรงพระ. 2546. “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนครอุตสาหกรรมภาคเหนือ” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มิ่งขวัญ ขาวสะอาด และคณะ. 2545. “แผนแม่บทอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ”. สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- วรนารถ แสงมณี. 2546. **ความรู้ทั่วไปการบริหารธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : งานตำราและเอกสารการพิมพ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรนารถ แสงมณี. 2543. **องค์กรและการจัดองค์กร.** กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์
- วันชัย ติลากรวิวงศ์. 2545. “โครงการ การศึกษาปัญหา/สถานภาพประเมินขีดความสามารถของ SMEs ในภาคอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงิน-ทอง.” รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วันศิริ มุ่งมхамณี. 2547. “ปัจจัยที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ. 2548 . “บทวิเคราะห์ภาวะการณ์  
นำเข้าส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยในช่วง 9 เดือนแรกปี 2548”  
(www.git.or.th)
- สมชัย ดันดิธนวัดน์ . 2542 “พัฒนาการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ของไทย” วาร  
สารส่งเสริมการลงทุน . 10(2) : 25-26
- สมยศ นาวิการ. 2525. การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สิริมา อภิวัฒน์วาท. 2546. “ปัญหาการดำเนินงานของผู้ผลิตอาหารทะเลกระป๋องภายใต้  
เครื่องหมายฮาลาลในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
จัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง.
- ศักดิ์ ศิริพันธ์ และคณะ. 2547. “โครงการจัดทำข้อมูลอุตสาหกรรมเชิงเปรียบเทียบเพื่อ  
เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน(สาขาอัญมณีและเครื่องประดับ).” รายงานฉบับ  
สมบูรณ์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับ.
- Porter, M. 1980. **Competitive Strateg.** New York : Free Press.
- Porter, M. 1987. “From Competitive Advantage to Corporate Strategy.” **Harvard Business  
Review** 65 : 43 - 59

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน**  
**ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ**  
**ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี**

ผู้วิจัย

น.ส.พนิดา อุดมแก้ว

นักศึกษาปริญญาโท

 สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย  
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลของการวิจัยเรื่อง **ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี** เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี
2. ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อท่านเกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และจะนำเสนอข้อมูลโดยส่วนรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น
3. แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้บริหารผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งสิ้น 2 ข้อ
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไป ของลักษณะสถานประกอบการ มีทั้งสิ้น 3 ข้อ
  - ตอนที่ 3 การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจำนวน 34 ข้อ
  - ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีทั้งสิ้น 2 ข้อ

การตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เนื่องจาก ถ้าตอบไม่ครบเพียงข้อใดข้อหนึ่ง จะทำให้การวิเคราะห์แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ และขอให้ท่านตอบตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

นางสาว พนิดา อุดมแก้ว ผู้วิจัย

เบอร์โทรศัพท์ต่อ 09-0399672

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร**จุดมุ่งหมาย** เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามสถานะภาพให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด **เพียงข้อเดียว**

สำหรับผู้วิจัย

## 1. ระดับการศึกษาสูงสุด

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สูงกว่าปริญญาตรี

## 2. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

 น้อยกว่า 3 ปี 3 - 5 ปี มากกว่า 5 - 8 ปี มากกว่า 8 ปีขึ้นไป**ตอนที่ 2** ลักษณะของสถานประกอบการ**จุดมุ่งหมาย** เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานลักษณะของสถานประกอบการของผู้บริหาร**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามสถานะภาพให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด **เพียงข้อเดียว**

สำหรับผู้วิจัย

## 1. จำนวนเงินทุนจดทะเบียนของบริษัทท่าน

 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ล้านบาท มากกว่า 50 - 200 ล้านบาท มากกว่า 200 ล้านบาทขึ้นไป

## 2. ประเภทของการผลิตของบริษัทท่าน

 รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer : OEM) มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง (Original Design Manufacturer : ODM) มีเครื่องหมายการค้าเป็นที่รู้จักแพร่หลาย (Original Brand Manufacturer : OBM)

## 3. บริษัทของท่านเปิดดำเนินการการผลิตเป็นระยะเวลานานเท่าใด

 น้อยกว่า 10 ปี 10 - 15 ปี มากกว่า 15 - 20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 3**      สำหรับการสำรวจระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

**จุดมุ่งหมาย**      เพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของท่านว่ามีความคิดเห็นด้วยมากหรือน้อยเพียงใดต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร

**คำชี้แจง**      โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความเพียงหนึ่งช่อง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	สำหรับ ผู้วิจัย
<b>ปัจจัยในด้านการผลิต</b>						
<b>วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต</b>						
1. วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีราคาที่ยุติธรรม						
2. วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต มีคุณภาพ เชื่อถือได้						
3. ความหลากหลายของวัตถุดิบ สามารถสร้างสินค้าที่มีความหลากหลาย เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้						
<b>แรงงาน</b>						
4. แรงงานที่มีฝีมือสูง สร้างความสามารถทางการแข่งขัน						
5. บริษัทควรจัดงบประมาณไว้เพื่อพัฒนา และอบรมพนักงานอย่างเพียงพอ						
6. พนักงานระดับควบคุมการผลิต ควรมีความรู้ทางด้านบริหารการผลิต						
<b>เทคโนโลยี</b>						
7. เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย มีความสำคัญและจำเป็นต่อบริษัทของท่าน						
8. การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน						

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	สำหรับ ผู้วิจัย
<b>ปัจจัยในด้านการผลิต(ต่อ)</b>						
<b>เทคโนโลยี(ต่อ)</b>						
9. บริษัทของท่านควรพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรม CAD CAM ในการออกแบบสินค้า						
<b>ด้านกลยุทธ์ทางการแข่งขัน</b>						
10. บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน						
11. บริษัทของท่าน ควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา						
12. บริษัทของท่านมีแผนปฏิบัติที่สามารถนำกลยุทธ์มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
13. ท่านคิดว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจ ในการวิเคราะห์ และการวางแผนกลยุทธ์						
14. บริษัทของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญในด้านการวางแผนกลยุทธ์						
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>						
15. บริษัทของท่านควรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย						
16. บริษัทของท่านควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างสม่ำเสมอ						
17. บริษัทของท่าน ควรมีนโยบายที่จะปรับหรือระบบปฏิบัติงานและปรับโครงสร้างองค์กร ให้มีขนาดเล็กลง						

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	สำหรับ ผู้วิจัย
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร(ต่อ)</b>						
18. บริษัทของท่านควรมีนโยบายเน้นการกระจายอำนาจ และให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติงาน						
19. บริษัทของท่านควรมีการปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเป็นแนวราบ (flat Organization)						
<b>ด้านการตลาด</b>						
20. การสร้างภาพลักษณ์แห่งตรา มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน						
21. บริษัทของท่านตั้งราคาสินค้า/บริการได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า						
22. การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ออกสู่ ตลาดอย่างสม่ำเสมอ สร้างความสามารถทางการแข่งขัน						
23. การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างสะดวก สร้างความสามารถทางการแข่งขัน						
24. บริษัทของท่านควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมงานที่สนับสนุนและส่งเสริมการขาย เช่น Bangkok Gems and Jewelry Fair						
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>						
<b>ภาครัฐ</b>						
25. การให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดต่อประสานงาน						
26. การสนับสนุนส่งเสริมการขายจากภาครัฐ เช่น การจัดงาน เช่น Bangkok Gems and Jewelry Fair						

ข้อคำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	สำหรับ ผู้วิจัย
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก(ต่อ)</b>						
<b>ภาครัฐ(ต่อ)</b>						
27. การให้สิทธิประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และสิทธิ พิเศษในด้านภาษี						
<b>สภาพเศรษฐกิจและคู่แข่ง</b>						
28. สินค้า และการบริการของคู่แข่ง มีคุณภาพที่ น่าเชื่อถือกว่า						
29. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบต่อ ธุรกิจของบริษัทท่าน						
<b>สังคมและวัฒนธรรม</b>						
30. การให้ความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพ ด้านการผลิตจากบริษัทต่างๆ จะสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันได้						
31. ท่านคิดว่าในเขตอุตสาหกรรมของท่าน หากมีการ ผลิตที่ครบวงจรจะทำให้ต้นทุนด้านผลิตลดลง						
32. ท่านคิดว่าลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ยังปกปิด มีผลกระทบต่อการค้าทอดเทคโนโลยี						
<b>อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวเนื่อง</b>						
33. ความพร้อมของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง เช่น การผลิตเครื่องมือและเครื่องจักร อุตสาหกรรม ซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมบริการการขนส่ง มีความ สำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมให้แข็งแกร่งขึ้น						
34. ผู้ประกอบการในไทยของอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ เกี่ยวเนื่องมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ						

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความสามารถทางการแข่งขัน มีทั้งสิ้น 2 ข้อ

**คำชี้แจง** โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านต้องการให้ภาครัฐ ช่วยเหลือบริษัทท่านในด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ปัจจัยอื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่ามีผลสำคัญ ที่จะทำให้บริษัทของท่านประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	พนิดา อุดมแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	27 พฤศจิกายน 2515
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สาขาการวิจัยดำเนินการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2548 สำเร็จการศึกษา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง