



UTCC  
School of Communication Arts  
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

AMS@R

# รายงานสืบเนื่องงานสัมมนาทางวิชาการนิเทศศาสตร์ การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการสื่อสาร

วันพุธที่ 22 พฤษภาคม 2562 ณ โรงแรม Swissotel Ratchada



คำสั่ง คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ที่ ๐๐๖ /2562

เรื่อง แต่งตั้งกรรมการวิชาการ

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการสื่อสารและการบริหารจัดการ ครั้งที่ 3

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ประจำปีการศึกษา 2561

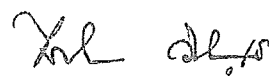
- |   |               |
|---|---------------|
| 1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ศักดิ์ ปิ่นทองเพ็ชร     | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลสุข              | กรรมการ       |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.จันทิมา เขียวแก้ว            | กรรมการ       |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง          | กรรมการ       |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.นฤกฤต วันตะเมธ               | กรรมการ       |
| 6. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทนต์ ศรีไสย์               | กรรมการ       |
| 7. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงษ์             | กรรมการ       |
| 8. รองศาสตราจารย์ ดร.นภวรรณ ต้นดีเวชกุล           | กรรมการ       |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนม คล้ายยา              | กรรมการ       |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวิภา สิ้นสุวรรณ      | กรรมการ       |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์ | กรรมการ       |
| 12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.वलัักษณ์กมล จ้างกมล     | กรรมการ       |
| 13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจิตขวัญ กิจวิสาละ      | กรรมการ       |
| 14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัตติกาล เจริญจิต          | กรรมการ       |
| 15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตระหนักจิต ยุตธรรม      | กรรมการ       |
| 16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม        | กรรมการ       |
| 17. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ นิตราดิชาด      | กรรมการ       |
| 18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุปผา ลาภะวัฒนาพันธ์    | กรรมการ       |
| 19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรตล แก้วประเสริฐ       | กรรมการ       |
| 20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทนต์ ศรีไสย์          | กรรมการ       |
| 21. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภรัตน์ พงษ์สุราษฎร์    | กรรมการ       |
| 22. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวัลลักษณ์ คุณาธิกรกิจ  | กรรมการ       |
| 23. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวัต ลิ้มปหานิชย์กุล   | กรรมการ       |
| 24. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรรณ ประจักษ์เนตร     | กรรมการ       |
| 25. ดร.มานะ ศรีธยาภิวัฒน์                         | กรรมการ       |
| 26. ดร.พัชรา เอี่ยมกิจการ                         | กรรมการ       |

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการสื่อสาร ครั้งที่ 3 ปี 2562

27. ดร.ทัศนีย์ เกริกกุลธร	กรรมการ
28. ดร.ปริญญา หุ่นโพธิ์	กรรมการ
29. ดร.สุจิตรา เปลี่ยนรุ่ง	กรรมการ
30. ดร.สุธี เผ่าบุญมี	กรรมการ
31. ดร.โสภาค พานิชพาพิบูล	กรรมการ
32. ดร.ศิรธ วงศ์อาษา	กรรมการ
33. ดร.ปริญญา แม่นมินทร์	กรรมการ
34. ดร.ณัทภักดิ์ บันจาศ	กรรมการ
35. ดร.วิโรจน์ สุทธิสีมา	กรรมการ
36. ดร.ปริญญา เปี่ยมการณ	กรรมการ
37. ดร.ณรงค์ ศรีเกรียงทอง	กรรมการ
38. ดร.พิมลพรรณ ไชยนันท์	กรรมการ
39. ดร.วิริยะ โพธิ์วิจิตร	กรรมการ
40. ดร.อัญชลี พิเชษฐพันธ์	กรรมการ
41. ดร.ธีรดา จงกลรัตนารณ	กรรมการ

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการมีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินการจัดการประชุมวิชาการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีคุณภาพในระดับชาติ รวมถึงหน้าที่ในการพิจารณาบทความและสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาบทความ

สั่ง ณ วันที่ 24 มีนาคม 2562



(รองศาสตราจารย์ ดร.โพโจน วิไลนุช)

คณบดีคณะนิเทศศาสตร์

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



(อาจารย์ ดร.โสภาค พานิชพาพิบูล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะนิเทศศาสตร์

การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการสื่อสาร ครั้งที่ 3 ปี 2562

## รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

### Patterns and Strategies of Business Operations of a Jewelry Company in Nakhon Pathom Province

พรสวรรค์ แก่นจันทร์<sup>1</sup> และ รศ. ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษานิเทศศาสตร์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย พนักงาน และลูกค้า รวมทั้งสิ้น 21 คน ผลการวิจัยพบว่า บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทขนาดกลาง รับจ้างผลิตสินค้าตามข้อกำหนดของลูกค้า จัดระบบการบริหารแบ่งแยกเป็นฝ่ายตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างแตกต่างโดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานโดยจัดแผนผังโรงงานตามลำดับขั้นตอนการผลิต กลยุทธ์ด้านการตลาดโดยจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญกับความสุขและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน และกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ คือ ปัญหาด้านสุขภาพของแรงงานสูงอายุ ปัญหาราคาวัตถุดิบไม่คงที่ และปัญหากระบวนการผลิตเนื่องจากความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

คำสำคัญ: รูปแบบ กลยุทธ์ เครื่องประดับอัญมณี

### Abstract

The purpose of this research were 1) to study the patterns and strategies of business operations of a jewelry company in Nakhon Pathom Province and 2) to study problems and obstacles in business operations of a jewelry company in Nakhon Pathom Province. This research is a qualitative research with phenomenological methodology. The data was collected by using Participatory observation and non-participant observation and in-depth interviews from key informants from 21 people of chief executives, chiefs, employees and customers. The result of the research showed that the jewelry company that is the case study in this time is a medium sized company. They are contracted to produce products according to customer specifications. They organized the administration system by dividing into divisions according to duties and responsibilities which are Human Resource Management Department, Procurement Department, Accounting and Finance Department, Sales and Marketing Department, Research and Product Development Department, and Production Department. The strategy used in business operations are strategies to make a difference by producing products with superior quality and creating a good image for the company, production and operation strategies by organizing the factory layout in accordance with the production process, marketing strategies by creating a customer satisfaction assessment form to be used as a guideline for development of operations to increase customer satisfaction levels, strategies in human resource management by focusing on the happiness and safety of employees in order to create motivation for work and create morale for employees, and strategies for research and product development to meet the customer satisfaction. In addition, it also found that the company faces problems and obstacles in business operations. The problems are health problems of elderly workers, unstable raw material price problems, problems in the production process due to the variety of product styles.

**Keywords:** patterns, strategies, jewelry

บทนำ

อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญและสามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศไทยได้เป็นจำนวนมาก โดยพิจารณาจากข้อมูลสินค้าส่งออกสำคัญของประเทศไทยประจำปี 2561 ระหว่างเดือนมกราคม - กรกฎาคม พบว่า สินค้าเครื่องประดับอัญมณีเป็นสินค้าที่มีมูลค่าส่งออกสูงเป็นอันดับที่ 3 ของสินค้าส่งออกสำคัญของประเทศไทย ซึ่งมีมูลค่าการส่งออกเท่ากับ 233,857.93 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.80 ของมูลค่าการส่งออก โดยมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2560 ในช่วงเวลาเดียวกันร้อยละ 1.21 (สมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยและเครื่องประดับ, 2561)

แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีในประเทศไทย ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจของโลก ส่งผลให้ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีส่งออกไปยังต่างประเทศ โดยอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ให้แก่ผู้ประกอบการ (วไลภรณ์ สุตภูมิ, 2557: 2) นอกจากนี้รัฐบาลยังเพิ่มศักยภาพและสร้างตลาดให้กับอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี และออกใบรับรองมาตรฐานคุณภาพเครื่องประดับอย่างเป็นทางการ เพื่อยกระดับมาตรฐานเครื่องประดับไทย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2561: 31)

จากรายงานมูลค่าการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีไทยในระหว่างปี 2558 – 2561 พบว่า มูลค่าการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ปี และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นในอนาคต (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2561: 4) เนื่องจากผู้บริโภคให้ความเชื่อถือทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานของเครื่องประดับอัญมณีที่ผลิตโดยแรงงานในประเทศไทย ส่งผลให้ธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีมีสถานะการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นการลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงให้น้อยลง (ประพนธ์ เล็กสุมา, 2555: 2) อันส่งผลให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นโอกาสการเติบโตของธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีในจังหวัดนครปฐมซึ่งเป็นเมืองเกษตรกรรม แต่มีธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ยังคงดำรงอยู่ได้เป็นระยะเวลานาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรายเดิม รวมถึงผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีความสนใจในธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี อีกทั้งยังเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องลงทุนในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
3. ขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่ายพนักงาน และลูกค้าของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
4. ขอบเขตด้านเวลา ศึกษาบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม โดยกำหนดระยะเวลาในการวิจัยและดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนกันยายน 2561 – พฤษภาคม 2562

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจธุรกิจนี้
2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการที่สนใจต่อไป

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างเป็นระบบและวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน โดยผู้บริหารจะประเมินถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ และตัดสินใจนำไปใช้จัดการองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ

Wheelen และ Hunger (2006) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว

กลยุทธ์เป็นมาตรการที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับของกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจ สามารถเลือกใช้ได้ 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์การตัดทอน และกลยุทธ์ผสมผสาน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นแผนการของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม สามารถเลือกใช้ได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆภายในองค์กร มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (ชูชัย ศรชำนิ และ วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554 : 16-19)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต

การผลิตเป็นการสร้างสินค้าและบริการโดยใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีความต้องการไม่สิ้นสุด แต่เนื่องจากทรัพยากรที่มีจำกัดจึงทำให้องค์กรต้องมีการบริหารการผลิตจึงทำให้องค์กรต้องมีการบริหารการผลิต เพื่อให้ผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า และช่วยให้องค์กร



สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารการผลิตเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจ ซึ่งมีพันธกิจคือการสร้างผลกำไรเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เมื่อมีการแยกพันธกิจออกเป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละหน้าที่หลักจะพบว่า

1. ฝ่ายการตลาด มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2. ฝ่ายการเงิน มีวัตถุประสงค์หลัก คือ ความสามารถในการทำกำไร และการรักษาสภาพคล่องทางธุรกิจ

3. ฝ่ายการผลิต มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพในต้นทุนต่ำ ผลิตได้ทันตามเวลาที่ลูกค้ากำหนด มีความยืดหยุ่นที่จะปรับปริมาณการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2545)

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของขวัญนา คงคาเขตร (2558) เรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า เป็นธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง รูปแบบการผลิตมีทั้งแบบเป็นตราสินค้าของตนเองและผลิตภายใต้ตราสินค้าอื่น กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาดและกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

งานวิจัยของกัลปพฤกษ์ ฐาปนธรรมชัย (2556) เรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การประกอบการผลิตเม็ดพลาสติกกรีซเคิล บริษัท ไซเคิลพลาสติก จำกัด พบว่า มีกลยุทธ์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยการลดต้นทุนตามห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิตและการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์มุ่งเน้นตอบสนองตลาดเฉพาะส่วนโดยการจัดประเภทลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆเพื่อการวางแผนบริหารกลุ่มลูกค้าอย่างเหมาะสม และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ด้านการตลาดโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Method) ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยสืบค้นข้อมูลจากเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายจำนวน 6 คน พนักงานจำนวน 10 คน และลูกค้าจำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ตัวผู้วิจัย และแนวคำถามจำนวน 4 ฉบับ สำหรับผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย พนักงาน และลูกค้า ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี เอกสารและงานวิจัย สอบถามบุคคลที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการผลิตเครื่องประดับอัญมณี เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถาม กำหนดหัวข้อประเด็นหลักและประเด็นย่อยเพื่อสร้างแนวคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม อีกทั้งสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการด้วยเครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก และปากกา ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยประเด็นและข้อคำถามต่างๆจะมีการปรับเปลี่ยนลำดับได้ตามสถานการณ์หรือความเหมาะสม

หลังผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ก่อนที่จะมีการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เที่ยงตรง ทั้งนี้หากข้อมูลขาดความชัดเจนหรือขาดความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลนั้นมาใช้ และถ้าได้ข้อมูลไม่เพียงพอ ก็จะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ (สุภางค์ จันทวานิช, 2552)

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยมีการบันทึกข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดจากการสัมภาษณ์และสังเกต แล้วนำไปจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิด ทฤษฎีเพื่อหาข้อสรุปของการวิจัย

## ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้แนวคำถามที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณี พบว่าผลการวิจัยเป็นดังนี้

## 1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทที่รับจ้างผลิตสินค้าตามรูปแบบและข้อกำหนดของลูกค้า เป็นบริษัทขนาดกลาง มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ จัดระบบการบริหารแบ่งแยกเป็นฝ่ายตามหน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต โดยมีหัวหน้าควบคุมงานแต่ละฝ่ายขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง ลูกค้าของบริษัทแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้าในปริมาณมาก คุณภาพและราคาไม่สูงมากนัก และลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้าที่มีความประณีต ปริมาณการสั่งผลิตไม่มาก คุณภาพและราคาสูง โดยเป็นลูกค้าต่างประเทศทั้งหมด บริษัทจึงต้องส่งออกสินค้าไปยังลูกค้าแต่ละประเทศ โดยบริษัทขนส่งสินค้าที่ใช้บริการมีทั้งแบบที่บริษัทกำหนดเองและลูกค้าเป็นผู้กำหนด

กระบวนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีเริ่มจากการจัดหาวัตถุดิบตามข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งได้แก่ โลหะอัญมณี และชิ้นส่วนประกอบต่างๆ จากนั้นนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยใช้แรงงานฝีมือที่ชำนาญการผลิตเครื่องประดับอัญมณี รวมถึงเครื่องจักรที่ทันสมัย ได้แก่ เครื่องฉีดยึด เครื่องหลอมโลหะ เครื่องตรวจวัดโลหะ เครื่องหล่อสูญญากาศ เครื่องแกะสลักเลเซอร์ เครื่องเชื่อมเลเซอร์ เครื่องขัด ระบบชุบ เครื่องวัดความหนาผิวเคลือบ เครื่องบรรจุภัณฑ์ และเครื่องซั่งน้ำหนักระบบดิจิทัล ผ่านขั้นตอนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า

ขั้นตอนการผลิตเครื่องประดับอัญมณี คือ นำชิ้นงานที่ได้จากการฉีดยึดมาหล่อชิ้นงานโลหะ แล้วนำส่วนประกอบของชิ้นงานมาเชื่อมเข้าด้วยกันตามรูปแบบของงาน นำชิ้นงานที่ประกอบเสร็จเรียบร้อยแล้วมาแต่งผิวให้เรียบ จากนั้นนำอัญมณีฝังบนชิ้นงาน และนำชิ้นงานมาขัดด้วยมอเตอร์ไฟฟ้า ลูกผ้าขัด และน้ำยาขัด เพื่อให้ผิวของชิ้นงานเรียบ และเงางาม หลังจากนั้นนำชิ้นงานไปเคลือบโลหะ และบรรจุสินค้าลงในหีบห่อเพื่อป้องกันสินค้ากระทบกันระหว่างขนส่ง

การใช้บริการบริษัทขนส่งมีทั้งแบบที่บริษัทเป็นผู้เลือกและลูกค้าเป็นผู้กำหนด ในกรณีที่ลูกค้าเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งสินค้าที่บริษัทจัดเตรียมให้ บริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเรื่องการขนส่งทั้งหมด แต่ในกรณีที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนดบริษัทขนส่งสินค้า ลูกค้าจะต้องดำเนินการด้วยตนเอง

## 2. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่ามีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งในระดับราคาเดียวกัน ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง จัดส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนดโดยใช้บริการบริษัทขนส่งที่มีมาตรฐานระดับโลกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

“ปัจจุบันนี้บริษัทผลิตและส่งออกจิวเวลรี่มีมากขึ้น การแข่งขันก็สูงขึ้น เข้มข้นขึ้น เราต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าเราให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ซึ่งบริษัทเราจะเน้นในเรื่องของคุณภาพและการรักษาสัญญากับลูกค้ามากที่สุด นอกจากนี้เราต้องทำให้ลูกค้ามั่นใจและเชื่อมั่นในตัวเราด้วย เขาจะได้อยู่กับเราไปนานๆ” (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

2. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน โดยจัดแผนผังโรงงานโดยเรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิตเพื่อประหยัดเวลาในการขนส่งชิ้นงานระหว่างขั้นตอน และลดปัญหาการกระทบกระเทือนระหว่างการเคลื่อนย้ายชิ้นงาน

“การจัดห้องทำงานโดยเรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิตช่วยให้การทำงานเร็วและสะดวกมากค่ะ การผลิตมันต้องทำให้ทันตามเวลาที่กำหนด ถ้าต้องเดินวนไปวนมา ก็จะเสียเวลามาก งานอาจจะเสร็จไม่ทัน” (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

3. กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยยึดถือความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า

“พีให้ความสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับแรก ถ้าเราทำให้ลูกค้าพึงพอใจประทับใจ ลูกค้าก็จะกลับมาหาเรา และอยู่กับเราไปอีกนาน” (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

4. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความสำคัญกับความสุขและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตเป็นอย่างมาก โดยจัดให้มีแบบสำรวจความสุขในการทำงานเป็นประจำในทุกๆปี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

“พนักงานฝ่ายผลิตถือเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าเราไม่มีเขาเราก็ไม่สามารถที่จะดำเนินกิจการต่อไปได้”  
(ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

5. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา โดยศึกษาถึงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัญหาที่พบระหว่างการผลิต รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต เพื่อที่จะมั่นใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมาเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า และสามารถจัดส่งได้ตามกำหนดเวลา

“บางครั้งลูกค้าเขาก็ไม่รู้หรือกว่าแบบที่เสนอมามันผลิตได้จริงหรือเปล่า เขาอยากได้แบบนี้เราก็ต้องพยายามทำให้เขาให้ได้ ถ้าจะเอางานเข้าฝ่ายผลิตเลยมันก็เสี่ยง ถ้าเสียก็คือเสียหมด เราลองทดลองผลิตสัก 3-4 ชิ้นก่อน ถ้าเจอปัญหาอะไรจะได้หาทางแก้ไข เวลาลงการผลิตจะได้ไม่เซงัก” (หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์, 2562)

### 3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่าบริษัทมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1. ปัญหาด้านแรงงาน พนักงานฝ่ายผลิตส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วง 35-50 ปี ซึ่งอยู่ในเกณฑ์สูง ส่วนมากมีปัญหาด้านสุขภาพ ทำให้ไม่สามารถทำงานให้บริษัทได้อย่างเต็มที่ ซึ่งบริษัทมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ รับพนักงานใหม่ที่มีอายุน้อยเพื่อทดแทนพนักงานสูงอายุ โดยให้พนักงานเดิมที่มีฝีมือสูงเป็นผู้ฝึกสอน

2. ปัญหาด้านวัตถุดิบ เนื่องจากราคาโลหะซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตไม่คงที่ ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและการกำหนดราคา บริษัทมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ ผู้บริหารจะประมาณการราคาที่น่าจะเป็นล่วงหน้า โดยวิเคราะห์ร่วมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3. ปัญหาด้านกระบวนการผลิต เนื่องจากรูปแบบของสินค้าที่หลากหลายส่งผลให้กระบวนการผลิตสินค้ามีความแตกต่างกัน บางครั้งช่างฝีมือเกิดความสับสนในขั้นตอนและวิธีการผลิต ทำให้งานที่ผลิตออกมาไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า บริษัทมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และฝ่ายผลิตจัดประชุมร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจเรื่องกระบวนการผลิตให้ชัดเจน รวมถึงจัดทำเอกสารรายละเอียดการผลิตของสินค้าแต่ละรูปแบบเพื่อเก็บไว้เป็นข้อมูลในการผลิตครั้งต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แนวคำถามที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทขนาดกลาง จัดระบบการบริหาร แบ่งแยกเป็นฝ่ายตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต ซึ่งแต่ละฝ่ายมีหัวหน้าควบคุมงานที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง

กระบวนการผลิตเริ่มจากการจัดเตรียมวัตถุดิบที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งได้แก่ โลหะ อัญมณี และชิ้นส่วนประกอบต่างๆ หลังจากนั้นวัตถุดิบจะถูกนำเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย รวมถึงแรงงานฝีมือที่มีความชำนาญการผลิตเครื่องประดับอัญมณี ดำเนินการตามขั้นตอนการผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพ สินค้าที่เตรียมจัดส่งจะถูกเก็บจัดเก็บในคลังสินค้าและจะถูกจัดส่งโดยบริษัทขนส่งซึ่งทั้งแบบที่บริษัทเป็นผู้เลือกและลูกค้าเป็นผู้กำหนด หลังจากสินค้าถูกจัดส่งแล้ว บริษัทมีการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ และนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด

2. จากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่ามีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งชั้นในระดับราคาเดียวกัน ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย จัดส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนดโดยใช้บริการบริษัทขนส่งที่มีมาตรฐานระดับโลก กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน โดยจัดแผนผังโรงงานโดยเรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิตเพื่อประหยัดเวลาในการขนส่งชิ้นงานระหว่างขั้นตอน และลดปัญหาการกระทบกระเทือนของชิ้นงาน กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยยึดถือความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความสำคัญกับความสุขและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต และกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา โดยศึกษาถึงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัญหาที่พบระหว่างการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า

3. จากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่าบริษัทมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาแรงงานสูงอายุมีปัญหาสุขภาพ ส่งผลให้ทำงานได้ไม่เต็มที่ บริษัทมีแนวทางแก้ไขปัญหาคือสรรหาพนักงานใหม่โดยให้พนักงานที่มีฝีมือเป็นผู้ฝึกสอน เพื่อทดแทนพนักงานสูงอายุ ปัญหาด้านวัตถุดิบ เนื่องจากราคาโลหะซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตไม่คงที่

ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและการกำหนดราคา บริษัทมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ประมาณการราคาที่น่าจะเป็นล่วงหน้า โดยวิเคราะห์ร่วมกับสภาพเศรษฐกิจ และปัญหาด้านกระบวนการผลิตที่แตกต่างกันเนื่องจากรูปแบบสินค้าที่หลากหลาย ส่งผลให้พนักงานฝ่ายผลิตสับสนในขั้นตอนและวิธีการผลิต บริษัทมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าถึงรายละเอียดข้อกำหนดของลูกค้า และจัดทำเอกสารรายละเอียดการผลิตของสินค้าแต่ละรูปแบบ

### อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม จากผลการศึกษาพบว่า

1. กระบวนการผลิตเครื่องประดับอัญมณี ประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบตามข้อกำหนดของลูกค้า และนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยใช้แรงงานฝีมือที่ชำนาญการผลิตเครื่องประดับอัญมณี รวมถึงเครื่องจักรที่ทันสมัย ผ่านขั้นตอนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า สอดคล้องกับ กัตถุณญ หิรัญญสมบุรณ์ (2545) การบริหารอุตสาหกรรม ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตว่า การผลิตเป็นการบริหารกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งในระดับราคาเดียวกัน เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับ กัลปพฤกษ์ ฐาปนธรรมชัย (2556) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การประกอบการผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิล บริษัท ไซเคิลพลาสติก จำกัด พบว่า ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยผู้ประกอบการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพ และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ทันสมัย ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้า

3. กลยุทธ์ด้านการตลาด บริษัทให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ กัลปพฤกษ์ ฐาปนธรรมชัย (2556) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การประกอบการผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิล บริษัท ไซเคิลพลาสติก จำกัด พบว่า ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์สร้าง

ความพึงพอใจ โดยการติดตามผลหลังการขายเพื่อนำข้อมูลมาปรับใช้ในการขายครั้งต่อไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามาใช้บริการ

4. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา โดยศึกษาถึงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัญหาที่พบระหว่างการผลิต รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต เพื่อที่จะมั่นใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมาเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ ขวัญนา คงคาเขตร (2558) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้าเพื่อผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

5. บริษัทประสบปัญหาด้านแรงงานสูงอายุมีปัญหาด้านสุขภาพ ทำให้ไม่สามารถทำงานให้บริษัทได้อย่างเต็มที่ บริษัทมีแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ สรรหาพนักงานใหม่ที่อายุอยู่ในเกณฑ์ไม่สูงมาก โดยให้พนักงานที่มีความชำนาญเป็นผู้ฝึกสอน ซึ่งสอดคล้องกับ พชรพงศ์ ขวนชม และคณะ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะงานที่เหมาะสมกับแรงงานผู้สูงอายุ พบว่า ความเสื่อมโทรมทางด้านร่างกายของผู้สูงอายุส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ซึ่งลักษณะงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุคืองานที่ไม่ต้องใช้กำลังและทักษะทางด้านร่างกายมากนัก มุ่งเน้นการถ่ายทอดฝีมือ ประสบการณ์ และคำแนะนำให้แก่เยาวชนรุ่นหลัง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. จากการวิจัยพบว่า บริษัทมีโครงสร้างองค์กรแบบราบ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการบริหารงานและตัดสินใจที่ผิดพลาด เนื่องจากไม่สามารถรับทราบข้อเท็จจริง ปัญหา และรายละเอียดได้ครอบคลุมทุกประเด็น ผู้ประกอบการควรให้อำนาจในการตัดสินใจกับหัวหน้าแต่ละฝ่ายเพื่อลดความผิดพลาดในการบริหารงาน

2. จากการศึกษาพบว่า ราคาของโลหะซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเครื่องประดับอัญมณีไม่คงที่ ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและการกำหนดราคาสินค้า ผู้ประกอบการควรติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นแนวทางในการประมาณการราคาที่น่าจะเป็นล่วงหน้า

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป



1. ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีในพื้นที่อื่น เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้จากการศึกษา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีในพื้นที่ต่างๆ

2. ในการวิจัยครั้งนี้ บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ศึกษาเป็นบริษัทที่รับจ้างผลิตสินค้าตามรูปแบบและข้อกำหนดของลูกค้า ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่มีตราสินค้าเป็นของตนเองว่ามีรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

#### บรรณานุกรม

- กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์. (2545). *การบริหารอุตสาหกรรม*. กรุงเทพมหานคร: เท็กซ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- กัลปพฤกษ์ ฐาปนธรรมชัย. (2556). *รูปแบบและกลยุทธ์การประกอบการผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิล บริษัท ไซเคิลพลาสติก จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, เพชรบุรี.
- ขวัญนา คงคาเขตร. (2558). *รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, เพชรบุรี.
- ชูชัย ศรธานี และ วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). *ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ*. เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 58708 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประพนธ์ เล็กสุมา. (2555). *รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าปลีกเครื่องเขียนของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอเมืองนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, เพชรบุรี.
- พัชรพงศ์ ขวณขม, ธีระวัฒน์ จันทิก และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). ลักษณะงานที่เหมาะสมกับแรงงาน ผู้สูงอายุ. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์* 13(1), 107-116.

- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. เอกสารประกอบการสอน รายวิชา 58708 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วไลกรณ์ สุตภูมิ. (2557). *การปรับตัวของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับในทัศนะของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับจังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2561). *สถานการณ์การส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย ระหว่างเดือนมกราคม – กรกฎาคม ปี 2561* (จุลสาร) กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยและเครื่องประดับ. (2561). *สถิติส่งออก* (จุลสาร). กรุงเทพมหานคร: สมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยและเครื่องประดับ.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2560). *รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2560 และแนวโน้มปี 2561* (จุลสาร). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.