

## บทสรุปผู้บริหาร

ปัจจุบันแม้ว่าประเทศไทยจะได้รับการยอมรับจากทั่วโลกว่าเป็นศูนย์กลางการผลิตและการค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งของโลก อีกทั้งสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับจากประเทศไทยต่างก็ได้รับการยอมรับในเรื่องของคุณภาพและความสวยงามจนทำให้แต่ละปีอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยสามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศได้ปีละกว่าแสนล้านบาทโดยไม่รวมมูลค่าการค้าปลีกให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติอีกปีละหลายหมื่นล้านบาท แต่เมื่อพิจารณาจากสถิติมูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยของกรมศุลกากรพบว่า ในระยะหลายปีมานี้แม้มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่กลับมีอัตราการขยายตัวที่ต่ำลง ขณะเดียวกันมูลค่าการส่งออกไปยังตลาดโลกก็มีสัดส่วนค่อนข้างคงที่คือ ประมาณร้อยละ 2.5 - 3.0 เท่านั้น ซึ่งเหล่านี้เป็นสัญญาณที่สะท้อนให้เห็นว่า อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยอาจกำลังสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ประเทศคู่แข่ง

ประเทศอิตาลี จีน อินเดีย และตุรกี เป็นประเทศที่มีแนวโน้มของอัตราการเติบโตของมูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับเพิ่มสูงขึ้น ถึงแม้ว่าอัตราการเติบโตของมูลค่าการส่งออกประเทศอิตาลีจะลดลง แต่อิตาลียังจัดเป็นประเทศผู้นำในการผลิตสินค้าเครื่องประดับที่รายใหญ่ที่สุดของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องประดับทองคำซึ่งอิตาลีมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงที่สุดในโลก (แม้ว่าปัจจุบันจะสูญเสียตลาดบางส่วนให้แก่จีนและอินเดียไปบ้างแล้วก็ตาม) ขณะที่ตุรกีก็เป็นประเทศผู้ส่งออกเครื่องประดับทองคำรายใหญ่เป็นอันดับที่สองของโลกรองจากอิตาลี อีกทั้งมูลค่าการส่งออกก็เติบโตแบบก้าวกระโดดมาตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ส่วนจีนและอินเดียนั้นล้วนได้เปรียบทางการแข่งขันอันเป็นผลมาจากแรงงานจำนวนมากและต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ ทั้งนี้ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มูลค่าการส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของจีนและอินเดียในตลาดโลกขยายตัวในระดับที่ใกล้เคียงกันคือ มากกว่าร้อยละ 20 ต่อปี

ดังนั้นอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องประเมินขีดความสามารถทางการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมฯ เปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนวิเคราะห์ถึงสาเหตุแห่งการสูญเสียขีดความสามารถทางการแข่งขันนั้นเพื่อที่จะสามารถกำหนดนโยบายและทิศทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยเพื่อนำไปสู่ศักยภาพทางการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างยั่งยืนและ/หรือเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยในระยะยาว

จากการพิจารณาภาพรวมของภาวะอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทย และประเทศคู่แข่งที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ประเทศอิตาลี จีน อินเดีย และตุรกี ตลอดจนถึงแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าคู่แข่งแต่ละประเทศต่างก็มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับเฉพาะด้าน อย่างเช่น ทุกประเทศต่างมีความเชี่ยวชาญในการผลิตเครื่องประดับแท้ ทั้งเครื่องประดับทองคำและเครื่องประดับเงิน หากแต่มีเพียงประเทศจีนและอินเดียเท่านั้นที่มีความสามารถในการผลิตอัญมณี ทั้งเพชรและพลอยสีควบคู่ไปด้วย ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์ขีดความสามารถทางการแข่งขันของ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งที่มงานวิจัยได้ใช้ดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏ (Revealed Comparative Advantage: RCA) เป็นตัวชี้วัดภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ของประเทศไทย และประเทศดังกล่าวข้างต้น โดยจำแนกภาวะการแข่งขันตามตลาดที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ตลาดสหรัฐอเมริกา ตลาดญี่ปุ่น ตลาดฝรั่งเศส ตลาดเยอรมนี และตลาดสหราชอาณาจักร โดยจะมุ่งพิจารณาสินค้าที่ประเทศไทยมีศักยภาพในการผลิตและการค้า ซึ่งได้แก่ พลอยเนื้อแข็งที่เจียรไนแล้ว (พิกัด 710391) เครื่องประดับเงิน (711311) และเครื่องประดับทองคำ (พิกัด 711319) สามารถสรุปความได้เปรียบในการแข่งขันของอัญมณีและเครื่องประดับในตลาดต่างๆ ได้ดังตาราง ก

ตาราง ก แสดงความได้เปรียบในการแข่งขันของอัญมณีและเครื่องประดับในตลาดต่างๆ

ตลาดประเทศ	สินค้าที่นำเข้าจากประเทศ				
	ไทย	อิตาลี	จีน	อินเดีย	ตุรกี
<b>พลอยเนื้อแข็งที่เจียรไนแล้ว</b>					
สหรัฐอเมริกา	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ญี่ปุ่น	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ฝรั่งเศส	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ
เยอรมนี	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ
สหราชอาณาจักร	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
<b>เครื่องประดับเงิน</b>					
สหรัฐอเมริกา	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ญี่ปุ่น	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ฝรั่งเศส	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
เยอรมนี	สูง	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ
สหราชอาณาจักร	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

ตลาดประเทศ	สินค้าที่นำเข้าจากประเทศ				
	ไทย	อิตาลี	จีน	อินเดีย	ตุรกี
<b>เครื่องประดับทองคำ</b>					
สหรัฐอเมริกา	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ปานกลาง
ญี่ปุ่น	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
ฝรั่งเศส	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ
เยอรมนี	สูง	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ต่ำ
สหราชอาณาจักร	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ

หมายเหตุ   ค่า RCA = 0 - 8 หมายถึง ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันต่ำ

                  ค่า RCA = 9 - 18 หมายถึง ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันปานกลาง

                  ค่า RCA = 19 ขึ้นไป หมายถึง ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง

                  และเมื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรม โดยการ  
ใช้ Diamond Model ของ Prof. Michael E.Porter วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐาน 4  
ปัจจัย ได้แก่ บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ เงื่อนไขทางอุปสงค์ เงื่อนไขของปัจจัยการ  
ผลิต และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน และปัจจัยเสริมอีก 2 ปัจจัย คือ โอกาสทาง  
ธุรกิจ และบทบาทของภาครัฐ เมื่อนำปัจจัยเหล่านี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับประเทศไทยโดย  
จำแนกตามประเทศคู่แข่ง อันได้แก่ ประเทศอิตาลี จีน อินเดีย และตุรกี สามารถแสดงได้ดังตาราง ข

ตาราง ข เปรียบเทียบขีดความสามารถทางการแข่งขันตาม Diamond Model ของประเทศไทยและประเทศคู่แข่ง

ปัจจัย	ประเทศไทย	ประเทศอิตาลี	ประเทศจีน	ประเทศอินเดีย	ประเทศตุรกี
บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแข่งขันสูง เนื่องจากไม่มีการพัฒนาให้เกิดความแตกต่าง</li> <li>- เน้นกลยุทธ์ด้านราคาในการแข่งขัน</li> <li>- ขาดความร่วมมือระหว่างกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจ</li> <li>- มีการออกแบบเฉพาะ เนื่องจากมีบุคลากรที่มีความชำนาญ</li> <li>- เน้นผลิตสินค้ารูปแบบใหม่ตลอดเวลา</li> <li>- มีการใช้ Design Studio เพื่อออกแบบร่วมด้วย</li> <li>- เน้น Product Quality</li> <li>- มีการเลียนแบบ Cluster ที่ประสบความสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพปานกลางและรูปแบบไม่ค่อยทันสมัย</li> <li>- มีกลยุทธ์เฉพาะในการทำตลาด เช่น การใช้แนวคิดประวัติศาสตร์</li> <li>- ตลาดมีขนาดค่อนข้างใหญ่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก รวมถึงบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลก จึงมีการแข่งขันสูง</li> <li>- เริ่มมีการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง มีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ</li> <li>- ทั้งผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกมีการจ้างนักออกแบบ</li> <li>- การสร้างศูนย์กลางการค้าเพื่อสนับสนุนตำแหน่งของอุตสาหกรรมให้โดดเด่นและเหนือกว่าคู่แข่ง</li> <li>- เป็นเพียงศูนย์กลางเดียวที่เสนอ truly mind-boggling variety of gems and plain diamond studded และ colored stone studded jewellery ที่เหมาะสมสำหรับทุกความต้องการในทุกตลาดทั่วโลก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็น SME แบบธุรกิจครัวเรือน</li> <li>- ขาดความร่วมมือกัน เนื่องจากความกังวลในเรื่องข้อมูลและการแข่งขัน</li> <li>- เริ่มมีการวางจุดขายด้านมาตรฐานของเครื่องประดับจากตุรกี</li> </ul>

ปัจจัย	ประเทศไทย	ประเทศอิตาลี	ประเทศจีน	ประเทศอินเดีย	ประเทศตุรกี
เงื่อนไขทางด้านอุปสงค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีอุปสงค์ของต่างประเทศเป็นตัวชี้้นำ โดยเฉพาะการออกแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นผู้กำหนดทิศทางความต้องการของตลาดในเรื่องแฟชั่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริมาณความต้องการเพิ่มขึ้น ตั้งแต่เปิดประเทศ</li> <li>- กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มรายได้ระดับปานกลางและสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริมาณความต้องการสูงขึ้นเนื่องจากอัญมณีและเครื่องประดับบางประเภทถือเป็นการลงทุนและได้รับอิทธิพลจากชาติตะวันตก</li> <li>- ความหลากหลายของอุปสงค์ในประเทศส่งผลให้การกำหนดมาตรฐานเครื่องประดับยังไม่ดีเท่าที่ควร</li> <li>- ปริมาณการซื้อเครื่องประดับลดลงจากการเพิ่มขึ้นของอุปกรณ์ทันสมัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริมาณความต้องการทองคำค่อนข้างสูงกว่าอัญมณีและเครื่องประดับประเภทอื่นจากความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม</li> </ul>
เงื่อนไขของปัจจัยการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุดิบมีปริมาณลดลงอย่างต่อเนื่อง ต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ</li> <li>- บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการเผาและเจียรระโน</li> <li>- มีระบบพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีความชำนาญในสินค้าสามารถผลิตสินค้าได้ตามความต้องการ</li> <li>- บุคลากรมีทัศนคติในการส่งสินค้าออกต่างประเทศเป็นหลัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าจ้างแรงงานต่ำและเริ่มมีการพัฒนาฝีมือ</li> <li>- มีนักลงทุนต่างชาติเข้าไปลงทุนมากจึงเกิดการถ่ายโอนเทคโนโลยีการผลิต</li> <li>- เป็นแหล่งวัตถุดิบไข่มุกเพชร และพลอยสีที่สำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แรงงานมีทักษะและประสบการณ์ในการทำเครื่องประดับสูง</li> <li>- มีนิกออกแบบทางด้านซอฟต์แวร์การออกแบบ</li> <li>- มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการผลิตและเครื่องจักร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีศักยภาพในการผลิตแบบ Mass และ Made to Order</li> </ul>

ปัจจัย	ประเทศไทย	ประเทศอิตาลี	ประเทศจีน	ประเทศอินเดีย	ประเทศตุรกี
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน ภาคศักยภาพในการสนับสนุนอุตสาหกรรมหลัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถาบันสอนการออกแบบและฝึกอบรมที่มีชื่อเสียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถาบันฝึกอบรมด้านการออกแบบและการตลาดไม่มากนัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสถาบันที่สนับสนุนการออกแบบและการพัฒนาอัญมณี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสนับสนุนด้านการศึกษาการออกแบบแก่สถานศึกษา</li> <li>- มีการจัดประกวดการออกแบบผลิตภัณฑ์</li> </ul>
โอกาสทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการเจรจาเพื่อจัดตั้งเขตการค้าเสรี (FTA) กับตลาดที่สำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นผู้กำหนดแนวโน้มในตลาด เนื่องจากรูปแบบของสินค้าเป็นที่ยอมรับจากทั่วโลก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการทำข้อตกลง CEPA กับฮ่องกง จึงได้รับผลประโยชน์ด้านภาษีและควมน่าเชื่อถือ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีอำนาจในการเข้าถึงวัตถุดิบสูง เช่น การมีอำนาจในการเจรจาต่อรองกับเคอร์เนียร์ส์ในการซื้อเพชร</li> <li>- ได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีภายใต้ GSP สำหรับเครื่องประดับบางประเภทในสหรัฐอเมริกา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็น Distribution Hub และ Jewelry Center ในภูมิภาคใกล้เคียง</li> </ul>
บทบาทของภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายยกเว้นภาษีนำเข้าและภาษีการค้าสำหรับสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับ</li> <li>- สนับสนุนให้นักท่องเที่ยวสามารถนำอัญมณีออกนอกประเทศไทยโดยไม่จำกัดมูลค่า</li> <li>- สนับสนุนโครงการกรุงเทพฯ เมืองแฟชั่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสนับสนุนการจัดงานแสดงสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับระดับโลก</li> <li>- ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมและประสานความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจในประเทศกับนานาชาติ และช่วยอำนวยความสะดวกในด้านข้อมูลข่าวสาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการจัดตั้งตลาดกลางค้าเพชรและค้าทองคำ (SDE และ SGE)</li> <li>- อนุญาตให้ผู้ประกอบการชาวต่างชาติเข้าไปลงทุนผลิตเครื่องประดับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการนำเข้าวัตถุดิบจากการยกเว้นภาษีนำเข้า</li> <li>- มีการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่ผู้ประกอบการ</li> <li>- มี GJEPC เป็นองค์กรกลางในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกเลิกกฎระเบียบที่เคร่งครัดในการนำเข้าและส่งออกโลหะมีค่า</li> </ul>

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศคู่แข่งข้างต้น พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไทยจำเป็นต้องมีการปรับปรุงนโยบายและวางแผนปรับเปลี่ยนแผน ศึกษาความได้เปรียบเสียเปรียบในด้านการตลาด การออกแบบ การผลิต การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่สินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศ โดยคณะผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางและนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดโดยรวม
- ส่วนที่ 2 การวางแผนการตลาด
- ส่วนที่ 3 การปฏิบัติการและการควบคุมทางการตลาดเชิงรุก

## 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดโดยรวม

การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดโดยรวม เป็นการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานโดยรวมเปรียบเทียบประเทศคู่แข่งของไทย ได้แก่ อิตาลี จีน อินเดีย และตุรกี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตาราง ค

ตาราง ค สถานการณ์ทางการตลาดโดยรวมของไทยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่ง

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<b>ไทย</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พลอยสีเป็นที่ยอมรับทั่วโลก</li> <li>- เครื่องประดับเงิน</li> <li>- แรงงานมีทักษะ</li> <li>- มีการปรับปรุงโครงสร้างภาษีนำเข้า วัตถุดิบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีวัตถุดิบของอุตสาหกรรม</li> <li>- นำเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยี</li> <li>- การตลาดเด่นเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่</li> <li>- ขาดอุตสาหกรรมสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับอุตสาหกรรมเจียรไนเพชร</li> <li>- พัฒนาระบบสินค้าของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่แข่งจากทั้งจีนและอินเดีย</li> </ul>
<b>อิตาลี</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เครื่องจักรทันสมัยและผลิตได้เอง</li> <li>- มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน</li> <li>- เครื่องประดับทอง</li> <li>- อุตสาหกรรมสนับสนุนแข็งแกร่ง</li> <li>- มีเครือข่ายอุตสาหกรรมเข้มแข็ง</li> <li>- การออกแบบมีเอกลักษณ์</li> <li>- มี Brand name</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าจ้างแรงงานสูงมากโดยเปรียบเทียบ</li> <li>- SMEs มีข้อจำกัดในการรुकตลาดต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือด้านการผลิตกับประเทศในเอเชีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคู่แข่งในสินค้าเครื่องประดับทองจากอินเดีย</li> </ul>
<b>จีน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแหล่งทรัพยากรมหาศาล</li> <li>- ได้รับเทคโนโลยีจากประเทศอื่นๆ</li> <li>- ค่าจ้างแรงงานถูก</li> <li>- การรับรองคุณภาพสินค้า</li> <li>- เริ่มพัฒนาการออกแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นตลาดในประเทศ</li> <li>- การรุกตลาดโลกเอง</li> <li>- ค่าจ้างแรงงานปรับตัวสูงขึ้น</li> <li>- พึ่งพาวัตถุดิบนำเข้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลเน้นการคุ้มครองผู้บริโภค</li> <li>- ประสานความร่วมมือกับฮ่องกงและเรียนรู้ด้านการผลิตและการค้าจากฮ่องกง</li> <li>- นโยบายเปิดเสรีทองและเพชร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของโลก</li> </ul>
<b>อินเดีย</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าจ้างแรงงานถูก</li> <li>- มีเครือข่ายทางการตลาดทั่วโลก</li> <li>- มี Brand name</li> <li>- อุตสาหกรรมเพชรโดดเด่นโดยเฉพาะเพชรขนาดเล็ก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีแหล่งวัตถุดิบ เช่น เพชร</li> <li>- สัดส่วนการส่งออกพึ่งพาเพชรขนาดเล็ก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รุกตลาดใหม่</li> <li>- นโยบายส่งเสริมการผลิตและการส่งออกของรัฐและการส่งออกของรัฐ</li> <li>- สร้างมูลค่าเพิ่มจากการผลิตเครื่องประดับเพชร</li> <li>- พัฒนาอุตสาหกรรมพลอยสี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่แข่งจากจีนที่มีค่าจ้างแรงงานถูก</li> <li>- พึ่งพาการนำเข้าเพชรจากบางแหล่งเท่านั้น</li> </ul>
<b>ตุรกี</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนาตลาดอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- พัฒนา Brand name</li> <li>- สร้าง Goldsmith City</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าจ้างแรงงานสูง</li> <li>- ไม่มีแหล่งวัตถุดิบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือทางด้านการผลิตและการค้ากับไทย จีน และอินเดีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจะเข้าร่วมกับ EU อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่สูงขึ้น</li> </ul>



## 2. การวางแผนการตลาด

การวางแผนการตลาด ประกอบด้วย

### การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด

กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ เป็นต้นว่า “เป็นผู้นำในธุรกิจเครื่องประดับเงินด้วยอัตรากำไรสุทธิของยอดขายร้อยละ 20 ในปี 2551”

### การกำหนดกลยุทธ์การตลาดและโปรแกรมการตลาด

กลยุทธ์การตลาด แสดงแผนที่กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่จะจูงใจให้บรรลุผลสำเร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ หรือแผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

โปรแกรมการตลาด เป็นส่วนหนึ่งของแผนการตลาดของผู้ประกอบการในแต่ละรายที่ระบุถึงโปรแกรมหรือกิจกรรมที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ประกอบด้วย นโยบาย กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการวิเคราะห์เชิงลึกเป็นรายกิจการในแต่ละประเทศ โดยมีการสำรวจและสร้างบ้านคุณภาพเปรียบเทียบ (House of Quality) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- **Want** – ความต้องการของลูกค้า จำแนกเป็น 9 ลักษณะดังนี้
  - 1) ความเชื่อถือ (Reliability)
  - 2) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Responsiveness)
  - 3) ความมั่นใจได้ (Assurance)
  - 4) ความเห็นใจ (Empathy)
  - 5) การออกแบบ (Design)
  - 6) การส่งเสริมการตลาดและการให้ความรู้แก่ลูกค้า (Promotion and Education)
  - 7) พนักงาน (People)
  - 8) ราคาและค่าใช้จ่ายอื่นๆ (Price)
  - 9) การนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence)

- **How** – ผู้ประกอบการแต่ละรายที่สามารถจะมีกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของลูกค้าโดยทำรายการแยกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ ได้แก่

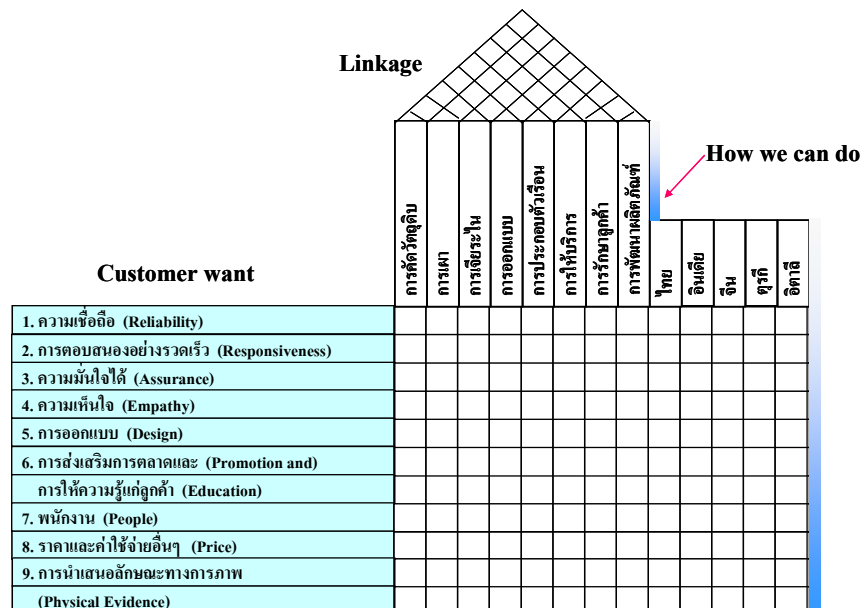
- 1) การคัดวัตถุดิบ
- 2) การเผา
- 3) การเจียรระไน
- 4) การออกแบบ
- 5) การประกอบตัวเรือน
- 6) การให้บริการ
- 7) การรักษาลูกค้า
- 8) การพัฒนาผลิตภัณฑ์

- **Linkage** ระหว่าง How – ทำหน้าที่เชื่อมโยง แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง How ว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด โดยใช้สัญลักษณ์แทนความสัมพันธ์ ดังนี้

- แทนระดับความสัมพันธ์ต่ำ
- แทนระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
- ⊙ แทนระดับความสัมพันธ์สูง

ทั้งนี้ บ้านคุณภาพเปรียบเทียบสามารถแสดงได้ ดังแผนภาพ ก

แผนภาพ ก บ้านคุณภาพเปรียบเทียบ (House of Quality)



ตาราง ๑ กลยุทธ์ทางการตลาดของไทยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่ง

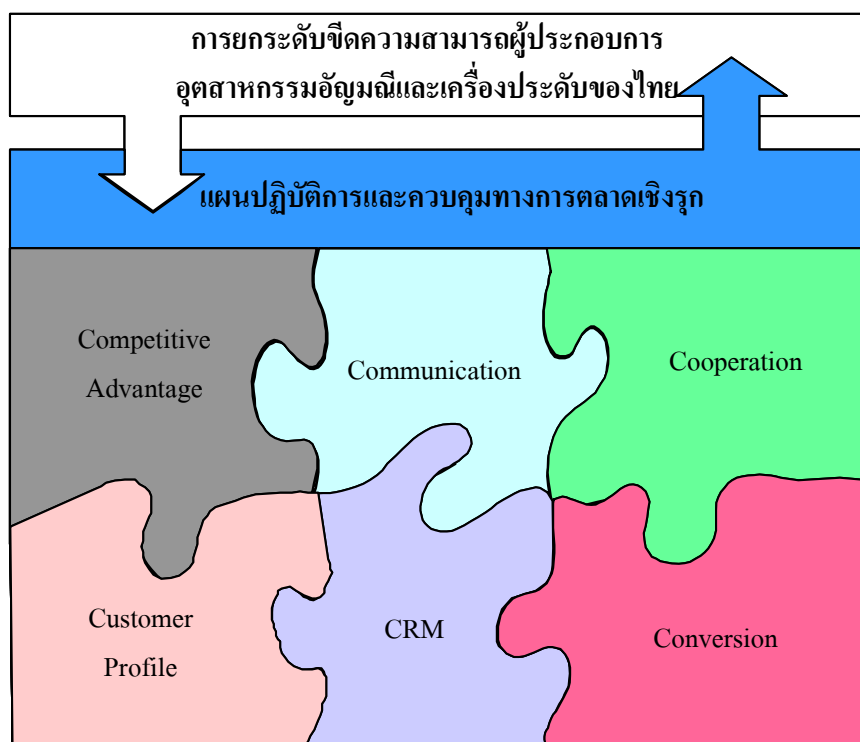
	ไทย	จีน	อินเดีย	อิตาลี	ตุรกี
1. <u>กลยุทธ์และโปรแกรมด้านผลิตภัณฑ์</u> (Product programs and strategies)					
1.1 จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีให้เลือก	มาก	มาก	-	-	-
1.2 ความสำคัญของตราสินค้าหรือร้าน	ปานกลาง	น้อย	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง
1.3 ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เด่น	พลอยสี	เครื่องประดับ	เพชร	เครื่องประดับทอง	เครื่องประดับทอง
2. <u>กลยุทธ์และโปรแกรมด้านราคา</u> (Price programs and strategies)					
2.1 ความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคา	ปานกลาง	มาก	ปานกลาง	น้อย	ปานกลาง
2.2 ราคาผลิตภัณฑ์	ปานกลาง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง
3. <u>กลยุทธ์และโปรแกรมด้านช่องทางการจัดจำหน่าย</u> (Distribution channel programs and strategies)					
3.1 จำนวนพ่อค้าปลีก	มาก	มาก	มาก	น้อย	มาก
3.2 ความสำคัญของพ่อค้าปลีก	สำคัญน้อย	สำคัญมาก	สำคัญ	สำคัญ	สำคัญ
4. <u>กลยุทธ์และโปรแกรมด้านการส่งเสริมการตลาด</u> (Promotion programs and strategies)					
4.1 การโฆษณาดึงตัวลูกค้า	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก	มาก
4.2 บทบาทและความสำคัญของเครื่องมือส่งเสริมการตลาด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก	มาก
4.3 ความสำคัญของการแสดงสินค้า ณ จุดขาย	ปานกลาง	ปานกลาง	มาก	มาก	มาก

### 3. การปฏิบัติการและการควบคุมทางการตลาดเชิงรุก

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดและวางแผนการตลาดโดยอาศัยบ้านคุณภาพเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งของไทยทั้ง 4 ประเทศ คณะผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทย โดยใช้ 6C เป็นตัวกำหนดเป็นกิจกรรมและโครงสร้างการทำงาน ได้แก่

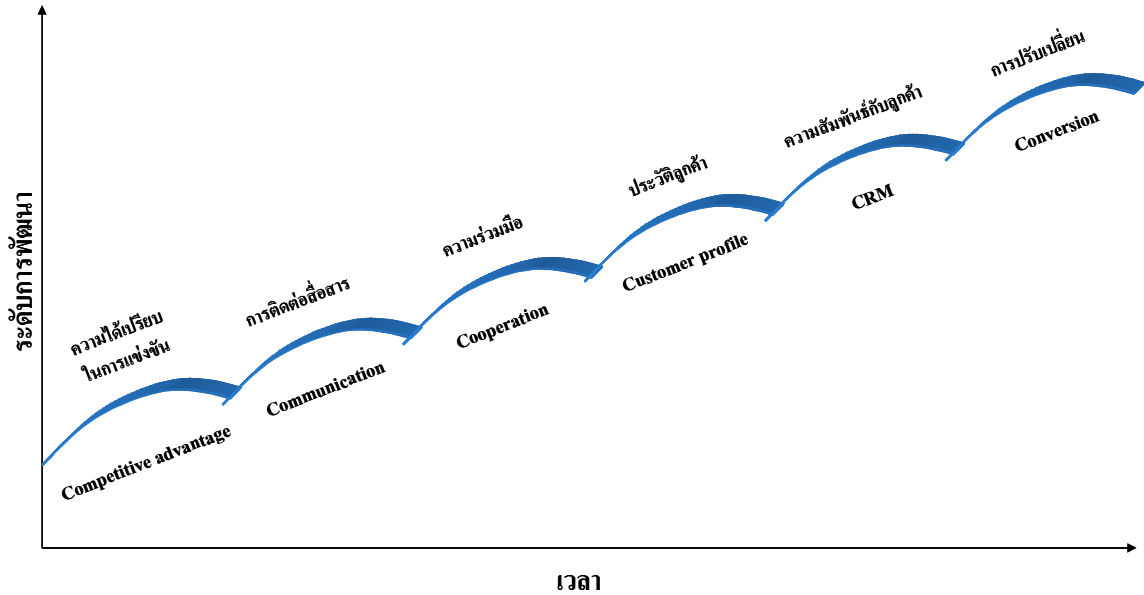
- COMPETITIVE ADVANTAGE
- COMMUNICATION
- COOPERATION
- CUSTOMER PROFILE
- CRM (CUSTOMER RELATION MANAGEMENT)
- CONVERSION

แผนภาพ ข แผนปฏิบัติการและควบคุมทางการตลาดเชิงรุก



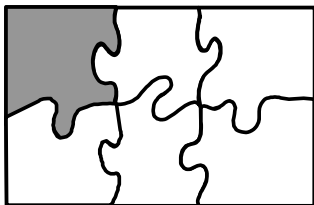
จากกิจกรรมและ โครงสร้างการทำงานทั้ง 6 ที่นำเสนอข้างต้น สามารถสรุปเป็นระดับการพัฒนา (Steps of Development) ของแผนปฏิบัติการเชิงรุกได้ดังแผนภาพ ค

แผนภาพ ค ระดับการพัฒนาของแผนปฏิบัติการเชิงรุก



จากแผนภาพ ข และ ค สามารถจำแนกออกเป็นการพัฒนากลยุทธ์เชิงอุตสาหกรรมในแต่ละส่วนได้ดังนี้

- **COMPETITIVE ADVANTAGE (ความได้เปรียบในการแข่งขัน)**



คือ การวิเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินกิจการค้าระหว่างประเทศ และการประเมินศักยภาพการดำเนินงานขั้นพื้นฐานของกิจการเปรียบเทียบกับคู่ค้าและคู่แข่งในต่างประเทศ อันประกอบไปด้วย เทคโนโลยี การจัดซื้อ การผลิต การกระจายสินค้า การตลาด และการบริการ

จากการศึกษาพบว่า กิจการที่ประสบความสำเร็จทางด้านการส่งออกต้องมีการจัดการระหว่างประเทศโดยมีการร่วมลงทุน ประยุกต์สินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้แทนจำหน่าย (สาขา) ในต่างประเทศ หรือการตั้งสาขาในต่างประเทศ

ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นแนวคิดซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการผลิต การตลาด การดำเนินงานซึ่งแต่ละประเทศจะมีจุดเด่น จุดด้อย ที่แตกต่างกันจาก ทรัพยากรธรรมชาติ อาคาร เทคโนโลยี ต้นทุนแรง และปัจจัยอื่นๆ โดยปัจจัยต่างๆ จะสร้าง ประโยชน์จากการส่งออกสินค้าและบริการ ซึ่งมีข้อได้เปรียบและเสียเปรียบเชิงเปรียบเทียบ แตกต่างกัน

ความได้เปรียบในการแข่งขันก่อให้เกิดการเลือกกลยุทธ์ ซึ่งจะประสบผลสำเร็จได้ โดยการนำเอาความสามารถของกิจการมาผนวกกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มโดยการ พัฒนาสินค้าหรือบริการทางด้านเทคโนโลยี การขนส่ง การตลาด การบริการหลังการขาย ซึ่ง จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน

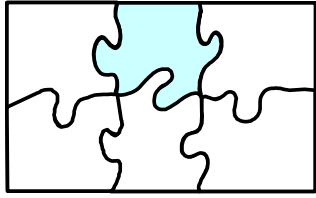
ตาราง จ เครื่อง่ายมูลค่าเพิ่มที่สร้างความได้เปรียบในประเทศไทย อิตาลี จีน อินเดีย และตุรกี

ประเทศ	เทคโนโลยี (Technology)	การจัดซื้อ (Purchasing)	การผลิต (Manufacturing)	การกระจาย สินค้า (Logistics)	การตลาด (Marketing)	การบริการ (Services)
ไทย	•	•	•	•	○	○
จีน	•	•	⊙	⊙	⊙	⊙
อินเดีย	⊙	○	⊙	○	○	⊙
อิตาลี	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	•
ตุรกี	○	⊙	⊙	⊙	○	⊙

- แทนระดับต่ำ                      ○ แทนระดับปานกลาง                      ⊙ แทนระดับสูง

จากตาราง จ แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการไทยจะต้องปรับปรุงในทุกด้าน โดยด้าน ที่ต้องปรับปรุงมาก ได้แก่ เทคโนโลยี การจัดซื้อ การผลิต และการกระจายตัวสินค้า ส่วนด้าน อื่น การตลาด และการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม ควรมีการเร่งรัดพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการตลาดต้องปรับเปลี่ยนจากการตลาดเชิงรับเป็น การตลาดเชิงรุก

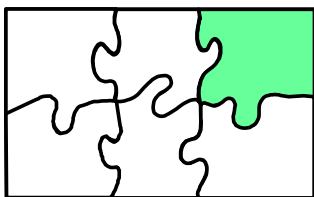
- **COMMUNICATION (การติดต่อสื่อสาร)**



คือ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งที่เป็นการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร โดยเลือกสรรข้อมูลที่ต้องการสื่อสารที่ทันสมัย และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมแก่ผู้รับสาร

ปัจจุบันบริษัทต่างๆ ทั่วโลกกำลังเผชิญกับสิ่งท้าทายใหม่ๆ ในขณะที่ทุกคนตระหนักถึงการดูแลลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ (Customer Care) ว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เป็นสิ่งสำคัญในการสื่อไปยังลูกค้า การเลือกช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต (Internet) ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับควรจะต้องสร้างเว็บไซต์ (Website) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการเข้าถึงข้อมูล การสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้ผลิตและลูกค้าเป็นวิธีการสื่อสารที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้คุณภาพของการบริการของช่องทางการสื่อสาร (Channel) สามารถประเมินผลได้ในหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการตรงต่อเวลาและการจัดการให้เป็นที่ไปตามความคาดหวังของลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญมาก นอกจากนี้การติดต่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

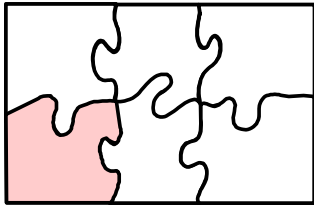
- **COOPERATION (ความร่วมมือ)**



คือ ความร่วมมืออย่างเป็นเอกภาพของผู้ประกอบการไทยในอันที่จะร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยให้เกิดความเข้มแข็ง โดยการสร้างเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดด้อยอย่างบูรณาการ

จากการศึกษาปรากฏว่า ผู้ประกอบการธุรกิจไทยขาดความเป็นเอกภาพ เมื่อเทียบกับประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศอินเดีย ซึ่งมีการร่วมมือกันดีมาก ทำให้อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การสร้างความร่วมมือควรมีสมาคมซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทำการเจรจาหาพันธมิตร แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น จัดทำข้อเสนอเพื่อเจรจาระหว่างประเทศ และสร้างหุ้นส่วนที่สำคัญ

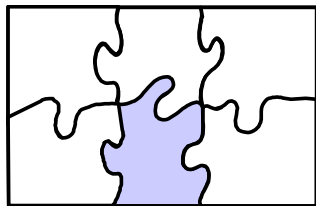
- **CUSTOMER PROFILE (ประวัติลูกค้า)**



คือ การบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้  
ง่ายต่อการวิเคราะห์ ติดตาม และสร้างแรงจูงใจให้เกิด  
ค่านิยมในสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของไทย ตลอดจน  
เผยแพร่ภาพลักษณ์อันดีแก่สินค้าไทยในภาพรวม

ในการติดต่อกับลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้ประกอบการควรสร้าง  
เพิ่มข้อมูลของลูกค้า และบันทึกการติดต่อเพื่อจัดชั้นลำดับของลูกค้า โดยแยกประเภทลูกค้า  
ในประเทศและต่างประเทศ และจำแนกลูกค้าที่ประจำอยู่ในประเทศต่างๆ รวมทั้งจัดทำ  
Profile เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ลูกค้า (Customer Analysis)

- **CRM – CUSTOMER RELATION MANAGEMENT (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)**



คือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ลูกค้า และ  
พัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นงานที่ต่อยอดจากการพัฒนา  
Customer Profile โดยมีการพัฒนากระบวนการวิเคราะห์  
ลูกค้าอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

จากการศึกษาและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการไทย แสดงให้เห็นว่า  
ผู้ประกอบการไทยที่ประสบความสำเร็จมีการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์  
ลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและองค์กร อย่างไรก็ตาม  
ผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำข้อมูลการวิเคราะห์ลูกค้า (Customer Analysis)  
อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ขั้นตอนที่จำเป็นในการวิเคราะห์ลูกค้า ได้แก่

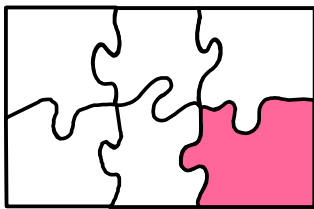
1. **Customer Profiling (การสร้างแฟ้มข้อมูลของลูกค้า)** เป็นการรวบรวมข้อมูลของ  
ลูกค้าพร้อมทั้งคุณสมบัติเดิมที่แตกต่างจากกลุ่มลูกค้าอื่นๆ และมีการปรับปรุงให้  
เป็นปัจจุบัน (Update) อยู่เสมอ
2. **Data Mining (การทำเหมืองข้อมูล)** เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาโอกาสในการ  
เพิ่มคุณค่าของลูกค้า
3. **Segmentation (การแบ่งแยกลูกค้า)** เป็นการจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม



4. **Models (ต้นแบบ)** เป็นการกำหนดตัวแบบของลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีเป็นขั้นตอนต่อไป
5. **Program Evaluation (โปรแกรมวัดผล)** เป็นการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบ และแสดงการปรับปรุง รวมถึงวิธีการที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น

CRM เป็นกระบวนการสำคัญ สามารถนำมาเป็นพื้นฐานการตลาดเชิงรุก การรักษาลูกค้าที่มีอยู่เดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และควรมีการวางแผนปรับ CRM ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เป็นต้นว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว และตรงตามความต้องการของลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในด้านคุณภาพพร้อมทั้งสร้างความเป็นพิเศษให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ โดยให้บริการลูกค้าในเชิงรุก (Proactive Customer Management) และดูแลลูกค้าในเชิงรับ (Reactive Customer Care) อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการนำเอา IT เข้ามาเชื่อมโยง

- **CONVERSION – CONVERTED TO BE PARTNER (การปรับเปลี่ยน)**



คือ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนลูกค้าเข้ามาหุ้นส่วนหรือผู้ร่วมทุน เพื่อขยายฐานตลาดร่วมกัน โดยมีการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างกัน

จากการทำ CRM ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถรู้จัก และเข้าใจลูกค้า พร้อมพัฒนาไปสู่การลงทุนร่วมกัน การปรับเปลี่ยนจากลูกค้ามาเป็นหุ้นส่วนเพื่อแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับให้แก่กันและกัน ผู้ประกอบการควรเปิดใจยอมรับและพร้อมที่จะขยายฐานและแบ่งปันผลประโยชน์ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมกัน

ในการนี้ กระทรวงพาณิชย์และสมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยและเครื่องประดับควรทำหน้าที่เป็นองค์กรกลาง ทำการศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการปรับเปลี่ยนจากลูกค้ามาเป็นหุ้นส่วน แล้วเชื่อมโยงลูกค้าให้เป็นหุ้นส่วนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาผู้ประกอบการธุรกิจต่างประเทศที่มีประวัติการประกอบธุรกิจที่ดี มีความสนใจในการร่วมทุนกับผู้ประกอบการธุรกิจไทย

- ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา ตรวจสอบ ผู้ประกอบการธุรกิจไทยที่มีประวัติการประกอบการธุรกิจที่ดี  
สามารถที่จะพึ่งพาตนเองได้ในอนาคต และมีความสนใจในการร่วมทุนกับผู้  
ประกอบการธุรกิจต่างประเทศ
- ขั้นตอนที่ 3 ทำการแนะนำทั้งสองฝ่ายและสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน และจัดสรร  
ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นให้เท่าเทียมกันทั้งสองฝ่าย
- ขั้นตอนที่ 4 ให้การสนับสนุนในด้านข้อมูล ให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาในระยะแรก