

## บทสรุปผู้บริหาร

สหรัฐอเมริกา นับเป็นตลาดหลักของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยมานานกว่าทศวรรษ โดยไทยส่งออกไปยังตลาดสหรัฐฯ สูงถึง 1 ใน 4 ของมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับรวม และมูลค่าการส่งออกเติบโตมาได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดวิกฤติการณ์การเงินในสหรัฐฯ ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวของกำลังซื้อสินค้า ทำให้มูลค่าการนำเข้า อัญมณีและเครื่องประดับ ลดลง และส่งผลต่อ ยอดการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทยสู่ตลาดสหรัฐฯ

วิกฤติเศรษฐกิจ ยังได้สร้างความเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรม ผู้บริโภค คือมีความระมัดระวังในการจับจ่ายและแสวงหาทางเลือกที่คุ้มค่ากว่า ด้านโครงสร้างตลาดและช่องทางการค้า พบการปิดตัวลงของผู้ค้าส่งและผู้นำเข้า ขณะที่ผู้ค้าปลีกยังคงรักษาสถานภาพยอดขายอันเกิดจากความพยายามระบายสินค้าคงคลัง ในด้านการสั่งซื้อ มีความต้องการสั่งสินค้ารูปแบบใหม่ๆ เพิ่มขึ้น โดยมีการสั่งซื้อซ้ำของ รูปแบบเดิมลดลง ส่งผลให้ผู้ผลิตต้องมีการปรับตัวอย่างสูงเพื่อสามารถผลิตสินค้าใหม่ในจำนวนการผลิตที่ลดลงแต่ต้องบริหารต้นทุน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการซื้อสินค้าในสนนราคาที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคสหรัฐฯ

ด้านสถานการณ์การแข่งขันพบว่า มูลค่าการนำเข้าสินค้าเครื่องประดับแท้สู่ตลาดสหรัฐฯ โดยรวมมีการหดตัวอย่างมาก แต่สินค้าเครื่องประดับแท้ที่นำเข้าจากประเทศไทยยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ได้โดยในปี พ.ศ. 2550 มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 11.80 ปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 11.99 ในปี พ.ศ. 2551 และในปี พ.ศ. 2552 มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 12.40 ทั้งนี้มีเครื่องประดับเงินเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ไทย มีส่วนแบ่งตลาดติดอันดับที่ 3 ในมูลค่าการนำเข้าของเครื่องประดับแท้ หากเมื่อพิจารณาถึงมูลค่า การนำเข้าพลอย จะพบว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่มีมูลค่าการ นำเข้าพลอยสู่ตลาดสหรัฐฯ อันดับหนึ่งมาหลายปี แต่ในปี พ.ศ. 2552 ไทยได้สูญเสียความเป็นผู้นำให้กับโคลัมเบีย โดยมีมูลค่าการนำเข้าตลาดสหรัฐฯ ลดลงถึงร้อยละ 51.92

เมื่อพิจารณาถึงทิศทางการปรับตัวของตลาดสหรัฐฯ จะพบว่าเศรษฐกิจของสหรัฐฯ กำลังอยู่ในระยะฟื้นตัว จากการตกต่ำจนถึงขีดสุดระหว่างปี พ.ศ. 2551 จนถึงต้นปี พ.ศ. 2552 และได้เริ่มฟื้นตัวตั้งแต่มิถุนายน พ.ศ. 2552 เรื่อยมา เป็นโอกาสที่ประเทศไทยจะได้วางแนวทางปรับตัวเพื่อพร้อมรับการ ฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ซึ่งให้เห็นว่าผู้ประกอบการไทยต้องเร่งพัฒนาศักยภาพบุคลากร ยกกระดับมาตรฐานคุณภาพสินค้า สร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ ส่งเสริม การประชาสัมพันธ์ พร้อมการจัดการด้านการบริหารการเงินเพื่อลดความเสี่ยง

จากการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมการดำเนินงานตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ได้นำไปสู่การนำเสนอแผนนโยบายสำหรับภาครัฐและเอกชนที่สำคัญ ได้แก่ “Thai-Am Gem and Jewelry Network” คือแนวทางการเข้าถึงลูกค้าในสหรัฐฯ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำเข้า ตัวแทน ผู้ค้าส่ง หรือผู้ค้าปลีก ผ่านกิจกรรมการตลาดและการขาย; “Ethical Jewelry” เพื่อส่งเสริมการค้าปลีกโดยมีความรับผิดชอบต่อทั้งทางด้านจริยธรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม; และ “International Disclosure” เพื่อสร้างมาตรฐานพลอยเป็นการยกระดับความเชื่อมั่นของลูกค้า ผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอข้อเสนอแนะทั่วไปสำหรับสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการจัดงาน Bangkok Gems and Jewelry Fair

สุดท้ายในด้านการวางกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ประกอบไปด้วยการกำหนดตลาดเป้าหมายที่ควรมีการกระจายความเสี่ยงเข้าสู่กลุ่มลูกค้าที่หลากหลายโดยพิจารณาจากปัจจัยพฤติกรรมผู้บริโภค ในส่วนการวางจุดยืนทางการตลาดควรมุ่งผลักดันการยกระดับสู่การเป็นผู้รับจ้างผลิตขั้นสูงที่ผสมผสานงานออกแบบบางส่วนเข้าไว้ เรียกว่าเป็น Design Manufacturer สำหรับกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการไทยควรพิจารณาการขยายตัวเข้าทำธุรกิจในตลาดที่เข้าถึงฐานลูกค้าได้กว้างขึ้น เรียกว่าเป็นสินค้าหรูหราในสนนราคาที่สามารถจับจ่ายได้ (Affordable Luxury) ซึ่งในการกำหนดราคาสามารถพิจารณาจากการแข่งขัน (Competition-based Pricing) โดยวิเคราะห์จากราคอ้างอิงในตลาด (Reference Price) ของสินค้าแต่ละประเภทหรือที่ใกล้เคียงกัน ส่วนกลยุทธ์ช่องทางจำหน่าย ควรสร้างระบบการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ที่นำไปสู่ความสัมพันธ์แบบพันธมิตร (Partnership) ให้มากขึ้น และกลยุทธ์ส่งเสริมการขายควรมุ่งที่การทำการตลาดทางตรง (Direct Marketing) เพื่อช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## Executive Summary

The United States of America has long been the major market of Thai gem and jewelry business. This market represents about a quarter of Thailand's gem and jewelry export value with its continual growth until the recent economic crisis. The financial downturn takes effects on different dimensions. One of which is consumer behavior which has become more conscious about their spending. Although many gem and jewelry firms (such as wholesalers, importers) have been closed down, most retailers remain but with stagnant purchase of products as they tend to focus more on releasing products in stock to generate flow of income. The new orders have become more fragmented with smaller volume per order, less frequency of reorders, and more demands for new designs. This change of behavior has driven Thai manufacturers to adjust their production line and financial management.

In terms of competition, the gem and jewelry import value to the US was decreasing. Yet, Thailand can manage to uphold the overall market share (11.99% in 2008 and 12.40% in 2009). This is due to the sales of silver jewelry of which Thailand has become the leading export country to the US market. However, the import of gemstone has been dramatically declining (51.92% down from the year 2008) and in 2009 Columbia eventually undertook Thailand's leading position.

From the overall perspective, US market seems to be in the recovery period as it already hit the bottom during 2008 until the beginning of 2009 and now starting to recuperate since the middle of 2009. This represents the opportunity for Thailand to make a strategic plan in responding to the sign of market upturn. Analyses of strengths, weaknesses, opportunities and threats lead to the development of key success factors for Thailand's gem and jewelry business such as the needs to develop capable human resources, to leverage product quality standard, to expand business networks, to drive branding and public relations strategies, and to manage strong financial performance.

Further analyses of value chain facilitate the development of industry policies. These include 1) "Thai-Am Gem and Jewelry Network" to better reach customers in the US via sales and marketing techniques; 2) "Ethical Jewelry" to promote corporate social responsibility activities; 3) "International Disclosure" to create product quality standard particularly gemstone. Additionally

policies for related stakeholders such as the Gem and Jewelry Institute of Thailand, Department of Export Promotion, and Bangkok Gems and Jewelry Fair have been recommended.

Finally, the proactive marketing strategies incorporate segmentation and targeting strategies which focus on diversifying the risk to reach wider segments regarding their different buying behaviors. In terms of positioning, Thailand should consider becoming a 'design manufacturer' who could assist designers in further developing products. For product strategies, affordable luxury has become the future to help reaching broad range of markets in the US. Pricing strategy should be changed from cost-based to competition-based with considerations of the wider range of price points. Place strategy can be divided into conventional (e.g., importers, wholesalers, retailers) and contemporary channels (e.g., online) yet with the common approach to develop partnership for long term relations. Lastly, as database and market intelligence have been advanced, promotion strategy which focuses on direct marketing can help attaining the target customers with better cost efficiency.