



รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งใน
จังหวัดนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

PATTERNS AND STRATEGIES OF BUSINESS OPERATIONS OF A JEWELRY
COMPANY IN NAKHON PATHOM PROVINCE



By
MISS Pornsawan KANJAN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

60602326 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : รูปแบบ, กลยุทธ์, เครื่องประดับอัญมณี

นางสาว พรสวรรค์ แก่นจันทร์: รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

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 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานโดยจัดแผนผังโรงงานตามลำดับขั้นตอนการผลิต กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญกับความสุขและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน และกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ คือ ปัญหาการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม ปัญหาด้านสุขภาพของแรงงานสูงอายุ ปัญหาราคาวัตถุดิบไม่คงที่ ปัญหาความล่าช้าในการซ่อมแซมเครื่องจักรและอุปกรณ์ และปัญหากระบวนการผลิตเนื่องจากความหลากหลายของรูปแบบสินค้า

60602326 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : PATTERNS, STRATEGIES, JEWELRY

MISS PORNSAWAN KANJAN : PATTERNS AND STRATEGIES OF BUSINESS OPERATIONS OF A JEWELRY COMPANY IN NAKHON PATHOM PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PITAK SIRIWONG

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, 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 improper administration problem, health problems of elderly workers, unstable raw material price problems, delay in repairing machinery and equipment problem and problems in the production process due to the variety of product styles.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ ที่ได้สละเวลาให้คำแนะนำข้อคิดเห็นถึงประเด็นต่างๆในการศึกษา และชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหา การค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติม และได้กรุณาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆอันเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย รวมทั้งแก้ไขงานให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอขอบคุณผู้ดำเนินงานโครงการทุกท่านที่ให้ ความดูแลช่วยเหลือมาตลอดหลักสูตรการศึกษา ขอขอบคุณรุ่นพี่ทุกท่านที่คอยแนะนำแนวทางและ ชี้แนะประเด็นถูกผิดจากประสบการณ์ตรง รวมถึงผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่มีอาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยใคร่กราบขอบพระคุณบิดา มารดา รวมถึงเพื่อนของผู้วิจัยที่ให้ความรัก ความห่วงใย แลเป็นกำลังใจในทุกๆด้านให้แก่ผู้วิจัย จนสามารถสำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต และสามารถสร้างสรรค์งานวิจัยนี้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ที่สนใจและผู้ที่ต้องการศึกษาด้วยดี

พรสวรรค์ แก่นจันทร์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	3
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	4
แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการ.....	4
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต.....	16
ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด.....	18
การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix.....	20
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท.....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	26
การเลือกพื้นที่ศึกษา.....	26
ผู้ให้ข้อมูล.....	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	26
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	28
การบันทึกข้อมูลภาคสนาม.....	28
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	29

การวิเคราะห์ข้อมูล	30
ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	32
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท.....	32
ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ	32
ตอนที่ 3 วิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ	42
ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา.....	43
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	48
สรุปผลการวิจัย	48
อภิปรายผลการวิจัย	51
ข้อเสนอแนะ	52
รายการอ้างอิง.....	55
ภาคผนวก	59
ประวัติผู้เขียน	65



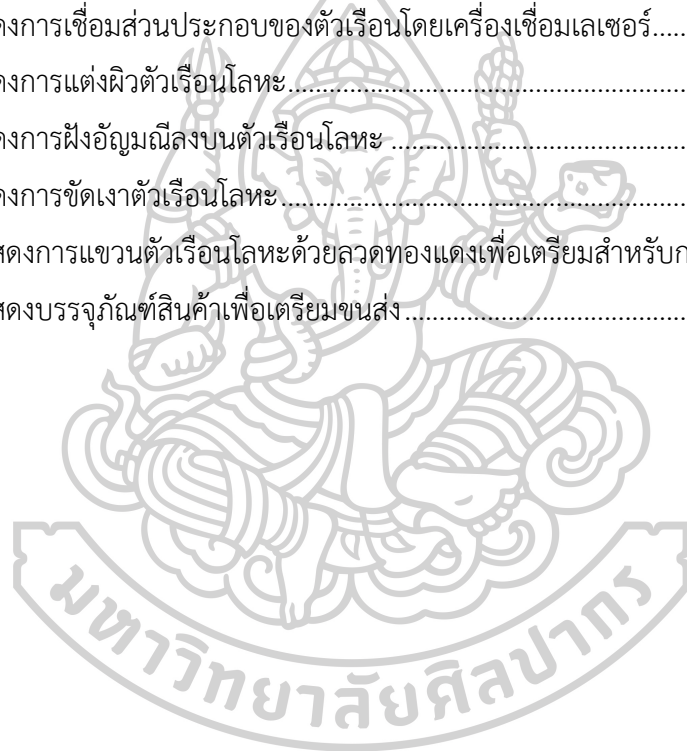
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	30
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่ง ในจังหวัดนครปฐม.....	47



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	11
ภาพที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน.....	15
ภาพที่ 3 ชิ้นงานที่ได้จากการฉีดยีน.....	36
ภาพที่ 4 แสดงการหล่อตัวเรือนโลหะ.....	37
ภาพที่ 5 แสดงการเชื่อมส่วนประกอบของตัวเรือนโดยช่างฝีมือ.....	37
ภาพที่ 6 แสดงการเชื่อมส่วนประกอบของตัวเรือนโดยเครื่องเชื่อมเลเซอร์.....	38
ภาพที่ 7 แสดงการแต่งผิวตัวเรือนโลหะ.....	38
ภาพที่ 8 แสดงการฝังอัญมณีลงบนตัวเรือนโลหะ.....	39
ภาพที่ 9 แสดงการขัดเงาตัวเรือนโลหะ.....	39
ภาพที่ 10 แสดงการแขวนตัวเรือนโลหะด้วยลวดทองแดงเพื่อเตรียมสำหรับการชุบ.....	40
ภาพที่ 11 แสดงบรรจุภัณฑ์สินค้าเพื่อเตรียมขนส่ง.....	40



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตอัญมณีที่สำคัญของโลก และเป็นผู้ผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่สำคัญในระดับแนวหน้า เนื่องจากมีวัตถุดิบที่สวยงามซึ่งได้แก่เพชรและพลอย อีกทั้งความเป็นเลิศในฝีมือการเจียรระโน ส่งผลให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยสามารถส่งออกเครื่องประดับอัญมณีได้เป็นมูลค่าสูง นอกจากนี้ประเทศไทยยังมีฝีมือในการผลิตเครื่องประดับอัญมณีได้ทัดเทียมผู้ผลิตชั้นนำของโลก ทำให้ผู้ค้าขายเครื่องประดับอัญมณีทั่วโลกให้ความไว้วางใจในคุณภาพของเครื่องประดับอัญมณีที่ผลิตในประเทศไทย ซึ่งเครื่องประดับอัญมณีเป็นสินค้าที่มีความละเอียด อ่อนช้อยเหมาะกับลักษณะนิสัยของคนไทย ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สวยงามและมีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาดต่างประเทศ และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือแรงงานที่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมนี้ จะได้รับการฝึกฝนทักษะ ซึ่งปัจจุบันช่างฝีมือของประเทศไทยได้รับการยอมรับในระดับสากล (สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554: 2)

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

แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีในประเทศไทย ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจของโลก ส่งผลให้ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ โดยอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้แก่ผู้ประกอบการ อีกทั้งมีนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากเครื่องประดับอัญมณีเป็นสินค้าที่ต้องใช้จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ (วไลภรณ์ สุตภูมิ, 2557: 2) นอกจากนี้รัฐบาลยังเพิ่มศักยภาพและสร้างตลาดให้กับอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี และออกใบรับรองมาตรฐานคุณภาพเครื่องประดับอย่างเป็นทางการ เพื่อยกระดับมาตรฐานเครื่องประดับไทย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2561: 31)

จากการให้ความสนับสนุนดังกล่าวของรัฐบาลส่งผลให้ธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีมีมูลค่าการส่งออกที่มากขึ้น จากรายงานมูลค่าการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีไทยในระหว่างปี 2558 – 2561 พบว่า มูลค่าการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นในอนาคต (ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2561: 4) เนื่องจากผู้บริโภคให้ความเชื่อถือทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานของเครื่องประดับอัญมณีที่ผลิตโดยช่างฝีมือในประเทศไทย อีกทั้งอาจมีผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นเพราะเล็งเห็นว่าธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มจะเติบโตอย่างต่อเนื่องเพราะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีจำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจในระยะยาว วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นการลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงให้ลดลง (ประพนธ์ เล็กสุมา, 2555: 2) อันส่งผลให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นโอกาสการเติบโตของธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีในจังหวัดนครปฐมซึ่งเป็นเมืองเกษตรกรรม แต่มีธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ยังคงดำรงอยู่ได้เป็นระยะเวลาอันยาวนาน และมีแนวโน้มจะเติบโตขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม โดยศึกษาโครงสร้างขององค์กร รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการแก้ปัญหาในการประกอบธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการรายเดิม รวมถึงผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีความสนใจในธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี อีกทั้งยังเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจลงทุนในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาลักษณะและรายละเอียดของการประกอบธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี โดยเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การบริหาร การจัดการ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยเลือกศึกษาบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ขอบเขตด้านประชากร

ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย พนักงาน และลูกค้าของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษาบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม โดยกำหนดระยะเวลาในการวิจัยและดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนกันยายน 2561 – พฤษภาคม 2562

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจธุรกิจนี้
2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และสามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการที่สนใจต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูล และรวบรวมทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต
4. ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด
5. การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix
6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการมาใช้ในการศึกษาดังนี้

ความหมายของการประกอบการ

การประกอบการ (Entrepreneurship) มีความหมายได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับการใช้ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

การประกอบการในความหมายเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ กระบวนการที่นำเอาปัจจัยการผลิตซึ่งได้แก่ ที่ดิน แรงงาน และทุน มาแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ทิตจิตตาสูงกิจบุลย์, 2556: 18)

การประกอบการในความหมายเชิงธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งร่วมกันในการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยมุ่งหวังผลกำไรและมีความเสี่ยงต่อการขาดทุน จากความหมายดังกล่าวนี้เห็นได้ว่า การประกอบการใด ๆ ซึ่งเป็นของบุคคลเดียวหรือกลุ่มของบุคคล เช่น ห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทจำกัดก็ตาม ถ้าหากมีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตและจำหน่ายสินค้าโดยมุ่งหวังในผลกำไรและยอมเสี่ยงต่อการขาดทุนย่อมถือว่าเป็นธุรกิจทั้งสิ้น (สมพงษ์ ชูชาติพิชัย, 2556: 4)

การประกอบการในความหมายเชิงระเบียบข้อบังคับด้านกฎหมาย หมายถึง วิธีการจัดตั้งกิจการหรือหน่วยธุรกิจ โดยอาศัยหลักเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของกฎหมายเป็นแนวทางควบคุมในการดำเนินธุรกิจ (จรรยา โกสีย์ไกรนิรมล, 2543: 10)

สรุป การประกอบการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมการแปรรูปปัจจัยการผลิตเป็นสินค้าและบริการโดยมุ่งหวังผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งการดำเนินกิจกรรมอาจมีความเสี่ยงต่อการขาดทุน โดยอาศัยระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรม

ความหมายของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มีการให้คำจำกัดความแยกตามมุมมองของศาสตร์ที่แตกต่างกันได้ดังนี้

ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่นำทรัพยากร แรงงาน วัตถุดิบ และสินทรัพย์อื่น ๆ มาแปรรูปเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการ อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่แนะนำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมให้แก่ธุรกิจ

ในมุมมองของนักจิตวิทยา ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่มีแรงขับจากภายใน เช่น ความต้องการที่จะทดลอง ความต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความต้องการประสบความสำเร็จ หรือความต้องการหลีกเลี่ยงจากการอยู่ภายใต้อำนาจของผู้อื่น เป็นต้น

ในมุมมองของนักธุรกิจ ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ทำงานเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้แก่ตนเองและผู้อื่น โดยการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้ประกอบการจะเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวสำหรับผู้ประกอบการรายอื่น แต่จะเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบและลูกค้า (ราณี อธิชัยกุล, 2560)

ดังนั้น สามารถสรุปความหมายของคำว่าผู้ประกอบการได้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการ มีจุดมุ่งหมายที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงการอยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้อื่น

คำว่า “พ่อค้า” และ “ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม” มีความหมายแตกต่างกัน พ่อค้าไม่ได้เป็นผู้ผลิต แต่ทำหน้าที่เป็นผู้ที่ซื้อของมาจำหน่าย หรือบางครั้งอาจจะไปเครดิตสินค้ากับผู้ผลิต หรือพ่อค้าคนกลางเพื่อนำสินค้ามาจำหน่าย เมื่อได้เงินมาก็นำไปหักกับต้นทุน ที่เหลือเป็นกำไรเอาเงินไปซื้อสินค้ามาจำหน่ายอีก พ่อค้าจะมีความเสี่ยงน้อยกว่าผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่จะต้องใช้ความคิดในการลงทุนหาผลิตภัณฑ์ มีความเสี่ยงในการหาเงินลงทุน ตั้งโรงงาน ซื้อเครื่องจักร จ้างแรงงาน บริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ หาดตลาด และปรับองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม พยายามผลักดันทุกวิถีทางให้บรรลุเป้าหมายจนกลายเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ (โชติภา โสภาสานนท์, 2549: 48-52)

ความสำคัญและบทบาทของการประกอบการ

สถานประกอบการธุรกิจถือเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงของสังคม เมื่อสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นยิ่งทำให้การประกอบธุรกิจต้องแสดงบทบาทมากขึ้นต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม มนุษย์เป็นผู้บริโภคสินค้าและบริการเพื่อการมีชีวิตที่สะดวกสบาย ดังนั้นจึงต้องพึ่งพาผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการและเพื่อให้สังคมได้พัฒนาไปข้างหน้าก็จำเป็นต้องอาศัยการมีระบบเศรษฐกิจที่มั่นคง ทั้งทางด้านการเงิน การลงทุน และการมีงานทำอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นผลจากการประกอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง อย่างไรก็ตามบทบาทของการประกอบการที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพิ่มจำนวนผลผลิตหรือรายได้ประชาชาติ และเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานมากขึ้น ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศเจริญก้าวหน้าและมั่นคง
2. ช่วยให้ผู้รัฐมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษีอากรและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้จ่ายสร้างความเจริญให้แก่ประเทศ
3. การประกอบการธุรกิจในปัจจุบันมีการซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยการค้นคว้าและวิจัยศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงจะสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันในตลาด จึงส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าของวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ
4. ช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น โดยธุรกิจได้ช่วยสร้างงานให้แก่บุคคลและเกิดมีรายได้เพื่อนำไปซื้อสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ทำให้ได้รับความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเลือกหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้นทำให้เกิดการกินดีอยู่ดี
5. ช่วยสร้างสรรค์และรักษาค่านิยมในด้านศิลปวัฒนธรรมของสังคม เนื่องจากสินค้าต่าง ๆ ที่นำมาเสนอขายแก่ลูกค้าเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของผู้ผลิตที่ช่วยกำหนดแนวทางของรสนิยมในการบริโภค อีกทั้งยังเป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม ซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อธุรกิจให้เกิดขึ้นกับประชาชนโดยทั่วไป
6. ช่วยป้องกันและรักษาสภาพแวดล้อมให้ปราศจากมลพิษด้านต่าง ๆ เพื่อให้สังคมของมนุษย์อยู่อาศัยโดยมีสุขอนามัยที่ดี (จรรยา โกสีย์ไกรนิรมล, 2543: 11-12)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการ สามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ผู้ประกอบการที่ดีจะสามารถยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงหาแนวทางการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการประกอบการ จึงได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการสร้างคำถามสัมภาษณ์ผู้ประกอบการต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง แผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์ ได้มีการนำกลยุทธ์มาใช้ขยายคำว่า “การจัดการ” เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (กึ่งพร ทองใบ, 2558: 5) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้แตกต่างกันดังนี้

วารางคณา ผลประเสริฐ (2554) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างเป็นระบบและวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน โดยผู้บริหารจะประเมินถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ และตัดสินใจนำไปใช้จัดการองค์กรเพื่อบรรลุผลสำเร็จ

ประยงค์ เนาวบุตร (2556) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยความคิดที่เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

กึ่งพร ทองใบ (2558) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่มุ่งพิจารณาหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Wheelen and Hunger (2006) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะยาว

Pearce and Robinson (2009) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวางแผน การกำกับ การจัดการองค์กร และการควบคุมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robbins and Coulter (2012) ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินงาน เพื่อบ่งชี้ผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน โดยผู้นำองค์กรจะประเมินและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรคิดอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร
2. ช่วยให้องค์กรมีกรอบบทบาทและและจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยองค์กรจะกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อแจ้งและอธิบายบทบาทและจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
3. ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยองค์กรจะกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงแผนการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
4. ช่วยให้องค์กรเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยองค์กรจะมีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันโดยพิจารณาถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ และแนวทางการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างบทบาททางการแข่งขันขององค์กร
5. ช่วยให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานที่สร้างตัวแบบขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยองค์กรจะประเมินตนเองว่าตัวแบบขององค์กรที่ใช้อยู่ในระบบ กระบวนการ โครงสร้าง และวิธีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่
6. ช่วยให้องค์กรดำรงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ระบบ และกระบวนการดำเนินงาน เป็นต้น (ธนชัย ยมจินดา, 2559)

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง และภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
5. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ สามารถลดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจได้ (กึ่งพร ทองใบ, 2558: 8)

ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารเนื่องจากเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องศึกษา วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนและผลักดันให้กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคตโดยการสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ คาดการณ์สถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. เป็นการบริหารองค์กรแบบองค์รวม มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรทั้งหมด มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4. เป็นการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงานโดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีแนวทางการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กรและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร รวมถึงวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในขณะเดียวกันจะต้องคำนึงถึงและจัดลำดับความสำคัญในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด

6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร (วราภรณ์, 2554)

ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักขององค์กร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการจัดการที่คำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ในขั้นนี้พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพ

แวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) การพิจารณาดังกล่าวรวมเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกและส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ

1.1.1 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เป็นสิ่งที่ไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้น แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร ซึ่งได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย เป็นต้น

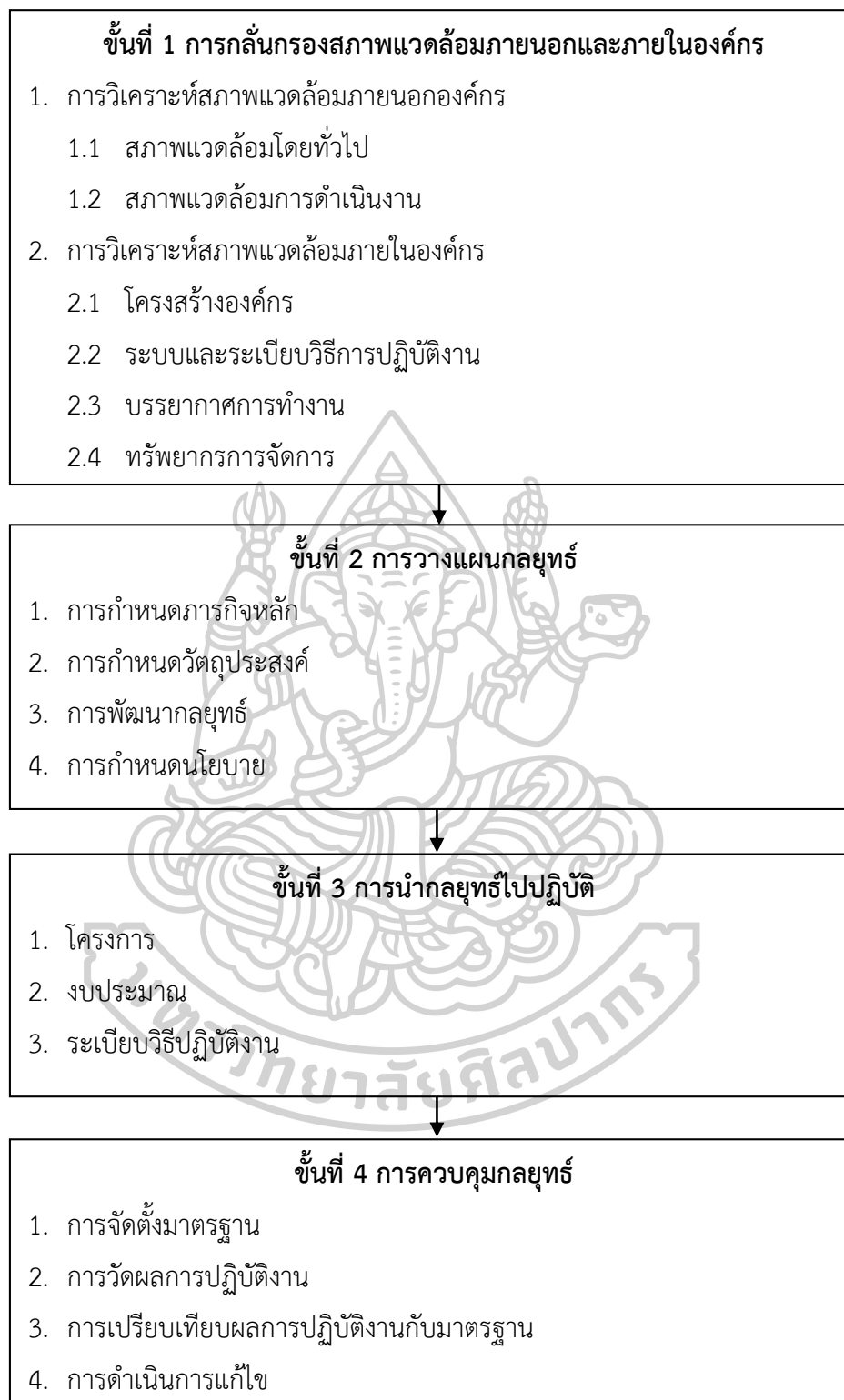
1.1.2 สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ได้แก่ คู่แข่ง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เจ้าหนี้ ลูกค้า สมาคมการค้า และรัฐบาล เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร ที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และทรัพยากรการจัดการ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีประกอบด้วยขั้นตอนคือ 1) กำหนดภารกิจหลัก 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) พัฒนากลยุทธ์ และ 4) กำหนดนโยบาย

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปใช้โดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การกระทำด้วยการพัฒนาแผนการดำเนินงานในรูปของ 1) โครงการ 2) งบประมาณ และ 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

4. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามและประเมินผลจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1) จัดตั้งมาตรฐาน 2) วัดผลการปฏิบัติงาน 3) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และ 4) ดำเนินการแก้ไขตามความจำเป็น (กึ่งพร ทองใบ, 2554 : 13-16)



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก Wheelen, T. L. and Hunger, J. D., **Strategic Management and Business Policy**, 11th ed (New Jersey : Addison-Wesley Publishing, 2008)

ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นมาตรการที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแคหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องและส่งเสริมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับของกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรจะได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องและเหมาะสม ซึ่งกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เลือกใช้เมื่อพบว่าธุรกิจมีความเข้มแข็งและองค์กรต้องการเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือกลยุทธ์การเจาะตลาด เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การรวมธุรกิจแนวตั้ง เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา เรียกว่า การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) หรือการรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะซื้อหรือก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายขึ้นมาเอง เรียกว่า การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration) และ 2) การรวมธุรกิจตามแนวนอน เป็นการขยายองค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

1.1.2 การกระจายธุรกิจ เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกได้ 2 กลยุทธ์ คือ 1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง และ 2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม เหมาะสำหรับองค์กรที่ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่สำคัญ ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง ใช้หลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้ขาดแคลนทรัพยากรหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จ และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อเพิ่มการทำกำไรให้สูงขึ้น แต่กลยุทธ์นี้จะส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตในระยะยาว

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลง เมื่อองค์กรต้องประสบกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง ซึ่งกลยุทธ์การตัดทอนมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู เป็นกลยุทธ์ที่พลิกผันสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลับมาทำกำไรใหม่

1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว ใช้ในขณะองค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว

1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน ใช้สำหรับธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

1.3.4 กลยุทธ์การเลิกถ่ม ใช้สำหรับกรณีที่องค์กรมีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง หรือกิจการไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำวิธีการหรือแนวทางหลายๆแนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้สามารถแบ่งกลยุทธ์ผสมผสานได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1.4.1 การทำ Sub-Contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ต้องดำเนินการเอง แต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

1.4.2 การทำ Cross-Licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกัน ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่าย และสามารถขยายกิจการ โดยอาศัยผู้เข้ามาร่วมโดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

1.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้

1.4.4 การทำ Joint-Venture เป็นการขยายกิจการโดยมีผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่าง ๆ ทั้งแบบที่ธุรกิจขนาดเล็กรวมตัวกันเพื่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือแบบร่วมทุนกัน ในตอนแรก เมื่อธุรกิจดำรงอยู่ต่อได้ก็แยกกัน เป็นต้น (ชูชัย ศรชำนิ และ วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554: 7-10)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นแผนการของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม จุดเริ่มต้นของการดำเนินการด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใดเพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะดำเนินการโดยหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบในการวางแผนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เมื่อเทียบกับคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Micheal E. Porter ซึ่งนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่

2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการขององค์กรที่จะก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง

2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ซึ่งความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิต เป็นต้น ถึงแม้ว่าการสร้างความแตกต่างจะทำให้มีต้นทุนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ องค์กรต้องออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่งอื่น (ชูชัย ศรชำนิ และ วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554 : 12-15)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขอบเขตในการแข่งขัน	มุมมองด้านต้นทุน (ต้นทุนต่ำ)	มุมมองด้านความแตกต่าง
	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation)
	มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus)	

ภาพที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน
ที่มา: ชูชัย ศรขำนิ และ วราภรณ์ ผลประเสริฐ, ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
องค์กร (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร ถูกกำหนดขึ้น ตามภาระงานตามหน้าที่ต่าง ๆ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

3.1.1 การออกแบบระบบ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงต้นทุนที่ต่ำที่สุด

3.1.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในด้านสินค้าและบริการ โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง

3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) คำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจต้องวิจัยและพัฒนาสินค้าเพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด (ชูชัย ศรธานี และ วราภรณ์ ผลประเสริฐ, 2554 : 16-19)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่งผลให้มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการสร้างคำถามสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ เพื่อเป็นความรู้ที่ทำให้ทราบถึงรูปแบบและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต

การผลิตเป็นการสร้างสินค้าและบริการโดยใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีความต้องการไม่สิ้นสุด แต่เนื่องจากทรัพยากรที่มีจำกัดจึงทำให้องค์กรต้องมีการบริหารการผลิต ซึ่งการบริหารการผลิตเป็นการบริหารกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตที่มีมูลค่ามากกว่าผลรวมของปัจจัยนำเข้า การบริหารการผลิตจะทำให้ผลผลิตที่ออกมาจากกระบวนการมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งจะช่วยให้องค์กรสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

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)

แนวโน้มของการผลิตในทศวรรษหน้า

1. การแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมมีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย ทำให้ลูกค้าได้รับข่าวสารเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าจึงมีทางเลือกในการเลือกใช้สินค้าและบริการที่หลากหลาย ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาสินค้าของตนเพื่อดึงดูดใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น
2. กระแสโลกาภิวัตน์เข้ามาอิทธิพลต่อการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ แหล่งเงินทุน และตลาดผลิตภัณฑ์ การผลิตไม่จำเป็นต้องใช้วัตถุดิบจากประเทศที่มีราคาสูงกว่า อีกทั้งยังสามารถย้ายฐานการผลิตไปอยู่ในประเทศที่ค่าแรงงานต่ำกว่าเพื่อลดต้นทุนในการผลิต หรือเพื่อหลีกเลี่ยงข้อกีดกันทางการค้า
3. กลยุทธ์การรวมตัวกันทางธุรกิจ เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันตั้งแต่ผู้ขาย ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และลูกค้าในรูปแบบของพันธมิตร ส่งผลให้เกิดการต่อรองกับลูกค้ามากขึ้น
4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และการตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ลูกค้าเริ่มต้องการสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการที่เฉพาะแบบ ทำให้ธุรกิจต้องหาวิธีการผลิตสินค้าที่หลากหลายในต้นทุนที่ต่ำลง รวมถึงต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ดึงดูดใจลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง
5. คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการผลิตสินค้า ซึ่งจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยที่คุณภาพนั้นจะต้องโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นการผลิตจึงต้องใช้คุณภาพเป็นตัวนำในการดำเนินการทั้งในส่วนของการบริหารคุณภาพและวิธีการควบคุมการผลิตในเชิงปฏิบัติ
6. ความยืดหยุ่นของระบบซึ่งทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้โดยง่าย ทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และผลิตให้ได้ตามความต้องการของตลาด
7. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในด้านการผลิตจะส่งผลดีต่อคุณภาพสินค้า กำลังการผลิต และต้นทุนการผลิต
8. เนื่องจากการผลิตทุกอย่างดำเนินด้วยคน แต่ในอนาคตมีแนวโน้มที่จะใช้แรงงานน้อยลง ดังนั้นธุรกิจจึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงเพื่อจะรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่
9. ของเสียจากกระบวนการผลิตอาจก่อให้เกิดมลภาวะทางสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นอันตรายต่อสุขภาพของคนในสังคม แนวคิดและนโยบายการรักษาสิ่งแวดล้อมจะมีบทบาทที่สำคัญต่อการผลิตต่อไปในอนาคต (กัตญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2545)

กลยุทธ์การบริหารการผลิต

การบริหารการผลิตต้องมีการวางแผนดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์เป็นการมองการณ์ในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์อันยาวไกล เพื่อสร้างแผนงานอันต่อเนื่องและดำรงแนวทางการดำเนินงานให้ถูกทิศทาง โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์การบริหารการผลิตได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดพันธกิจขององค์กรโดยรวม ซึ่งแสดงโอกาสและช่องทางในการดำเนินธุรกิจ ช่วยจัดสรรทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสมและทั่วถึง เปิดช่องทางในการทำธุรกิจใหม่
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นแผนงานที่หน่วยธุรกิจขององค์กรจะแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น โดยแสดงถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นแผนงานในระดับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นทั้งแผนวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานที่สืบเนื่องรายละเอียดต่อจากแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (กัตญูญ หิรัญญสมบุรณ์, 2545)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต สามารถสรุปได้ว่า การบริหารการผลิตถือเป็นหน้าที่หลักของการประกอบธุรกิจการผลิตสินค้า เนื่องจากเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจคือการสร้างผลกำไรเพื่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผนระบบการบริหารการผลิตและแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตไปใช้ในการสร้างคำถามสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด

ความหมายของส่วนประสมทางการตลาด

Kotler and Keller (2016) ได้ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาดไว้ว่า เป็นกลุ่มของเครื่องมือทางการตลาดที่องค์กรใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตลาดกลุ่มเป้าหมาย

Wheelen and Hunger (2008) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง การนำตัวแปรที่สำคัญภายใต้การควบคุมขององค์กรมารวมกัน เพื่อให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน

เขาว์ โรจนแสง และ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2557) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง ปัจจัยทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการการตลาดโดยตรง

จากการศึกษาความหมายของส่วนประสมทางการตลาด สามารถสรุปได้ว่า ส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4Ps) มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการการตลาด ผู้บริหารการตลาดต้องสร้างสรรค์องค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดแต่ละตัวให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดมีดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอมีทั้งแบบที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน ประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด องค์กร หรือบุคคล เป็นต้น

2. ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าของสินค้าและบริการในรูปของตัวเงิน ลูกค้าน่าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของสินค้าและบริการกับราคานั้นๆ การเสนอขายสินค้าต้องกำหนดราคาให้เหมาะสม ก่อนกำหนดราคาจึงต้องพิจารณาว่าธุรกิจมีเป้าหมายในการตั้งราคาเพื่ออะไร ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะต้องศึกษาระดับราคา นโยบายการตลาด และติดตามปฏิกิริยาของลูกค้าที่มีต่อราคา เพื่อจะได้กำหนดราคาที่สามารถยอมรับได้ทั้งทางฝ่ายธุรกิจและลูกค้า

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง ช่องทางและการกระจายสินค้าจากธุรกิจไปยังตลาด ธุรกิจจะต้องศึกษาและเข้าใจวิธีเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่คุ้มค่ามากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่าย ระยะเวลาในการกระจายสินค้า รวมถึงคุณภาพของระบบการขนส่งที่สินค้าจะต้องอยู่ในสภาพที่ดี

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการสื่อสารให้ตลาดเป้าหมายทราบถึงข้อมูลของผลิตภัณฑ์ ราคา คนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น นักการตลาดจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีจูงใจให้ลูกค้าเป้าหมายสนใจผลิตภัณฑ์ของตน ซึ่งการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย

4.1 การโฆษณา คือ การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มลูกค้าอย่างกว้างขวาง โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อกระจายเสียง อินเทอร์เน็ต และอื่นๆ เป็นต้น

4.2 การขายโดยบุคคล เป็นการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว ผู้ขายจะต้องใช้ความพยายามชักจูงให้ลูกค้าต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ของตน ซึ่งผู้ขายจะทราบถึงการตอบสนองของลูกค้าในทันที โดยผู้ขายจะสังเกตสีหน้า แววตา ความคิดเห็น ความพึงพอใจโดยใช้วิธีการเสนอขาย การประชุม การสื่อสารทางการตลาด และตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ทำการขาย เป็นต้น

4.3 การส่งเสริมการขาย เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่จัดคุณค่าพิเศษให้แก่ลูกค้า หรือสิ่งจูงใจเพื่อให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการขายสามารถทำได้โดยการแจกสินค้าตัวอย่าง การสาธิตการใช้สินค้า การแจกคู่มือเชิงโชค และการให้ส่วนลดจากการซื้อสินค้า เป็นต้น

4.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมในการสร้างความสนใจ ความเข้าใจ การยอมรับ และทัศนคติที่ดีจากชุมชน สามารถทำได้โดยวิธีการสัมภาษณ์ สัมมนา บริจาคเพื่อการกุศล และทำกิจกรรมที่เป็นการช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

4.5 การตลาดทางตรง เป็นวิธีการที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรง และสร้างให้เกิดการตอบสนองจากลูกค้าในทันที โดยใช้วิธีการเลือกช่องทางโทรทัศน์ จดหมายตรง แค็ตตาล็อก และอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น (เซวาร์ โรจนแสง และ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ, 2557: 56-57)

จากการศึกษาทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดมีความสำคัญ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำเสนอสินค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดมาเป็นแนวทางการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการทำวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อศึกษาแนวโน้มข้อมูลแล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ตรงและตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย โดยข้อมูลที่ได้จะช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT จัดว่าเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์วิธีหนึ่งซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงสถานการณ์ของตนเอง อันจะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมี 4 ประเด็น ดังนี้

1. Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นผลดีต่อองค์กร ซึ่งองค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
2. Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสภาพแวดล้อมนอกที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
4. Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสภาพแวดล้อมนอกที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะจะทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคเป็นไปอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลักได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ (อนุพันธ์ ปทุมาสูตร, 2558: 21)

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ (Boseman, 1986) ดังนี้

1. องค์กรต้องกำหนดว่าต้องการทำอะไร
2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจะต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
3. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
4. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

นอกจากสิ่งที่องค์กรควรคำนึงแล้วยังมีสิ่งที่องค์กรต้องระมัดระวัง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์กรต้องยอมรับในจุดอ่อนของตนอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอาจเป็นของเฉพาะบุคคล
2. การวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกขององค์กรจะต้องกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบ
3. แนวโน้มการพิจารณาจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
4. ความใกล้ชิดกับสภาพแวดล้อมทำให้มองสถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
5. องค์กรต้องกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลให้ชัดเจน
6. ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ไม่เพียงพอ และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกเบี่ยงเบน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคขององค์กรก็ได้ (Goodstein, Nolan and Pfeiffer, 1993)

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หลังจากประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ (อนุพันธ์ ปทุมมาสูตร, 2558: 22)

การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถระบุแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นตำแหน่งที่เป็นเป้าหมายของทุกองค์กร โดยองค์กรจะใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส และแก้ไขจุดอ่อนเพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง รวมถึงเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส กลยุทธ์นี้องค์กรจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุดและมีโอกาสสูงสุด ซึ่งกลยุทธ์นี้องค์กรจะพยายามแก้ไขจุดอ่อนและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดแข็งและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรพยายามให้มีจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด กลยุทธ์นี้องค์กรจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรค
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนและอุปสรรค โดยองค์กรพยายามสร้างจุดแข็งและกำจัดอุปสรรค ซึ่งอาจใช้วิธีการร่วมลงทุน การลดค่าใช้จ่าย และการเลิกผลิตสินค้าที่ไม่ทำกำไร เป็นต้น กลยุทธ์นี้องค์กรจะพยายามสร้างจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรค (ชัยยุทธ ชิโนกุล และ ชรินทร์ ชุมพพันธุ์รักษ์, 2558: 52-54)

จากการศึกษาการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix สามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เนื่องจากการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจต่อไป

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

บริษัทที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในครั้งนี้ดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐม ดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด จดทะเบียนการค้าเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2552 ด้วยทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 411 คน กำลังการผลิตที่ 1 ล้านชิ้นต่อเดือน มียอดขายมูลค่ามากกว่า 30 ล้านบาทต่อเดือน ลูกค้าของบริษัทเป็นลูกค้าต่างประเทศทั้งหมด โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. กลุ่มลูกค้าที่ส่งผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันในปริมาณมาก เป็นสินค้าที่คุณภาพและราคาไม่สูงมากนัก (Mass Products) โดยลูกค้ากลุ่มนี้คิดเป็นร้อยละ 70 ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด
2. กลุ่มลูกค้าที่ส่งผลิตสินค้าที่มีความประณีต คุณภาพและราคาสูง จำนวนการส่งผลิตไม่มาก (Hi-end) ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้คิดเป็นร้อยละ 30 ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด

บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาในครั้งนี้ จัดแบ่งงานออกเป็นฝ่าย ซึ่งในแต่ละฝ่ายมีการติดต่อประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต โดยมีหัวหน้าควบคุมงานแต่ละฝ่ายขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง

กล่าวโดยสรุป คือ บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ศึกษาในครั้งนี้ตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐม ดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด มีกลุ่มลูกค้า 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าที่ส่งผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันในปริมาณมาก เป็นสินค้าที่คุณภาพและราคาไม่สูงมากนัก และกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลิตสินค้าที่มีความประณีต ปริมาณการส่งผลิตไม่มาก คุณภาพและราคาสูง มีการจัดแบ่งงานเป็นฝ่าย ซึ่งในแต่ละฝ่ายมีการติดต่อประสานงานกันเป็นประจำ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

วิยะดา ชัยเวช, วิชญาณัน รัตนวิบูลย์สม, และ ปรีดา ศรีนฤวรรณ (2561) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันของบริษัทผู้ส่งออกกล้วยสดของไทยในตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากการศึกษาพบว่า ผู้ส่งออกมีรูปแบบกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างที่การตลาดเพื่อให้ผลการดำเนินงานจากการส่งออกดีขึ้น กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะ กลุ่มโดยแบ่งตามเกณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างด้านนวัตกรรมที่ใช้ ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ โดยการจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพให้ทันตามความต้องการของลูกค้า

กรนิภา ศักดิ์แสง (2558) ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ดังนี้ การใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างให้กับสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการจะจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพและบริการที่น่าประทับใจเหนือคู่แข่ง นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การผลิตและดำเนินงานโดยการจัดวางระบบ คลังสินค้าทำให้สินค้าคงคลังไม่เน่าเสีย อีกทั้งยังวางระบบการขนส่งที่ได้มาตรฐานเพื่อลดต้นทุนด้านการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถเข้าถึง สินค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

ขวัญนา คงคาเขตร (2558) ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง รูปแบบการผลิตมีทั้งแบบเป็นตราสินค้าของตนเอง และผลิตภายใต้ตราสินค้าอื่น กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ การเจริญเติบโตโดยการสร้างพันธมิตรทางการค้าและกลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ระดับธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ที่ มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาด และกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

อนันตญา กลิ่นสังข์ (2557) ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าส่งของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์โดยการจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลายให้กับลูกค้า การบริการที่เน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ อีกทั้งยังใช้กลยุทธ์ ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานโดยการออกแบบระบบการจัดการและใช้เครื่องมือที่ ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ

กัลปพฤกษ์ ฐาปนธรรมชัย (2556) ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การประกอบการผลิตเม็ดพลาสติกรีไซเคิล บริษัท ไซเคิลพลาสติก จำกัด จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยการลดต้นทุนตามห่วงคุณค่าด้วยการวางแผนลดต้นทุนตั้งแต่ปัจจัยการนำเข้าการเตรียมวัตถุดิบ กระบวนการแปรสภาพจากวัตถุดิบไปเป็นผลผลิต รวมไปถึงกระบวนการขนส่ง อีกทั้งยังรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสามารถทำนายความเคลื่อนไหวของลูกค้า และสามารถประเมินยอดการสั่งซื้อล่วงหน้าได้ นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิตและการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และยังใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นตอบสนองตลาดเฉพาะส่วนโดยการจัดประเภทลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อการวางแผนบริหารกลุ่มลูกค้าอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ด้านการตลาดโดยมุ่งเน้นการสร้างภาพพจน์ให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ

Finsen (2018) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงด้านราคาในสินค้าที่ผลิตด้วยทองคำ จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจต้องประสบกับปัญหาความผันผวนของราคาทองคำซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้าและอัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลให้ต้นทุนไม่คงที่ คาดการณ์ผลกำไรได้ยาก และมีความเสี่ยงที่จะกำหนดราคาต่ำกว่าต้นทุน ธุรกิจจึงจำเป็นต้องจัดการกับปัญหาดังกล่าว โดยการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของราคาทองคำและอัตราแลกเปลี่ยนในอดีต เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดการณ์ต้นทุนและกำหนดราคาสินค้า ธุรกิจจะทำสัญญาตกลงเรื่องราคากับลูกค้าก่อนที่จะจัดซื้อวัตถุดิบและผลิตสินค้า ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของต้นทุนการผลิตสินค้าได้

Rocha, Ferreira, and Silva (2018) ศึกษากระบวนการจัดการและกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์ด้านการตลาดโดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นหลัก นอกจากนี้ยังใช้กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานโดยมีการจัดการกระบวนการผลิตแบบลีนซึ่งมุ่งเน้นการกำจัดของเสียระหว่างกระบวนการผลิต ไม่ผลิตสินค้าเกินคำสั่งซื้อของลูกค้า มีการจัดลำดับการผลิตโดยพิจารณาจากลำดับการสั่งซื้อและกำหนดการส่งสินค้า เพื่อสามารถนำส่งสินค้าได้ตรงเวลา อีกทั้งยังทำกิจกรรม 5ส เพื่อลดเวลาที่สูญเปล่าจากกิจกรรมที่ไม่จำเป็น และยังนำระบบสารสนเทศมาใช้งานและจัดการการผลิตซึ่งผู้บริหารจะทราบถึงสถานะรวมถึงปัญหาในกระบวนการผลิต และสามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

Moideen, Rashid, and Sreeranganadhan (2012) ศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจเครื่องประดับทองคำ จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจใช้กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 2 รูปแบบ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยวิจัย พัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และข้อเสนอที่ดึงดูดใจลูกค้า เพื่อกระตุ้นยอดขายและเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำประโยชน์จากแนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิต ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทบทวนแนวคิดแนวคิดในการศึกษา และเป็นแนวทางในการสร้างคำถามเพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Method) ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นหลัก และสืบค้นข้อมูลจากเอกสารเป็นส่วนประกอบ โดยวิธีดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

การเลือกพื้นที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกพื้นที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Selective) โดยเลือกพื้นที่จังหวัดนครปฐมซึ่งได้ชื่อว่าเป็นเมืองแห่งเกษตรกรรม แต่มีธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับอัญมณีตั้งอยู่จำนวนมาก หนึ่งในนั้นคือบริษัทที่ผู้วิจัยทำงานอยู่ ซึ่งผู้วิจัยมีความคุ้นเคยในพื้นที่เป็นอย่างดี สามารถเก็บข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว และตรงกับความเป็นจริง ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ตำแหน่งประธานฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 1 คน
2. หัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขาย และการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต จำนวน 6 คน
3. พนักงานในบริษัทจำนวน 10 คน
4. ลูกค้าจำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ประเภทบุคคล ได้แก่ ตัวผู้วิจัย เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการสัมผัสกับบุคคลโดยตรง การได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุดขึ้นอยู่กับการวางตัว การกำหนดบทบาท การสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจให้แก่ผู้ให้ข้อมูล

2. ประเภทเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม (Interview Guide) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แนวคำถาม ได้แก่ คำถามสำหรับผู้บริหารระดับสูง คำถามสำหรับหัวหน้าฝ่าย คำถามสำหรับพนักงานในบริษัท และคำถามสำหรับลูกค้า

2.2 การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยสังเกตจากพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยจดบันทึกข้อมูลลงในสมุดบันทึก บันทึกด้วยเครื่องบันทึกเสียง และบันทึกด้วยกล้องวิดีโอ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นการสังเกตว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ การบริหารการผลิต ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ อุปสรรค และปัญหาอย่างไร และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non Participant Observation) สังเกตโดยผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัวการแสดงพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกตเป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง

3. ประเภทอุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 สมุดบันทึก/ปากกา เพื่อบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสังเกตประจำวัน

3.2 แฟ้มเก็บข้อมูล สำหรับแยกข้อมูลออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อความเรียบร้อย และสะดวกต่อการนำข้อมูลมาใช้

3.3 เครื่องบันทึกเสียงและกล้องวิดีโอบันทึกภาพเคลื่อนไหว เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และสามารถเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมเนื้อหาครบถ้วน โดยเฉพาะข้อมูลสำคัญที่ผู้วิจัยไม่สามารถบันทึกได้ทันทั้งหมดในขณะสัมภาษณ์

3.4 กล้องถ่ายรูป เพื่อใช้บันทึกภาพเหตุการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญที่ผู้วิจัยเห็นว่าสมควรจะบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประกอบด้วยกรอบแนวคำถามจำนวน 4 ฉบับ ดังนี้ ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหารระดับสูง ฉบับที่ 2 สำหรับหัวหน้าฝ่าย ฉบับที่ 3 สำหรับพนักงาน และฉบับที่ 4 สำหรับลูกค้า ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีหลักการจากหนังสือ เอกสารและงานวิจัย สอบถามบุคคลที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการผลิตเครื่องประดับอัญมณี เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถาม

2. กำหนดหัวข้อประเด็นหลักและประเด็นย่อยของแนวคำถาม เพื่อสร้างแนวคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

3. เขียนและพัฒนาข้อคำถาม โดยนำข้อคำถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษาก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร เพื่อทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการผลิตเครื่องประดับอัญมณี เช่น สังคม ประชากร สภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานจากหนังสือและเอกสารทางด้านวิชาการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมากที่สุด
2. การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน (Household Census) เป็นการสำรวจข้อมูลพื้นฐานให้ทราบถึงการประกอบกิจการผลิตเครื่องประดับอัญมณี กลุ่มลูกค้า ทำเลและสถานที่ตั้งสถานประกอบการ
3. การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในพื้นที่ศึกษา โดยสร้างแนวคำถามอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ข้อคำถามต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ ไม่กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม โดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การซักถามและสนทนาแบบเป็นกันเองมากที่สุด เพื่อป้องกันมิให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความกังวลใจในการให้ข้อมูล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความถูกต้องของข้อมูล การสัมภาษณ์ในประเด็นและข้อคำถามต่าง ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนลำดับได้ตามสถานการณ์หรือความเหมาะสม ตลอดจนใช้ศิลปะในการระดมสมอง (Probe) ในการซักถามและสนทนาเพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึกที่เข้าถึงความเป็นจริงมากที่สุด
4. การสังเกต (Observation) ใช้วิธีการสังเกต 2 วิธี คือ
 - 4.1 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ถูกสังเกตกำลังกระทำอยู่ เช่น การจัดเตรียมวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การจัดเก็บสินค้า การขนส่งสินค้า และการบริการลูกค้า เป็นต้น ตลอดระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของการผลิตเครื่องประดับอัญมณีนั่นมีมาก จึงทำให้ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในบทบาทใดบทบาทหนึ่งเสมอ
 - 4.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non Participant Observation) การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว พฤติกรรมของผู้ถูกสังเกตจะเป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง เช่น สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป วิถีชีวิตของพนักงานในบริษัท เป็นต้น

การบันทึกข้อมูลภาคสนาม

การศึกษาภาคสนาม การบันทึกข้อมูลจะช่วยให้การศึกษาภาคสนามมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ เพราะหากใช้เพียงแค่การจดจำอาจทำให้ข้อมูลขาดหายหรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง โดยผู้วิจัยได้บันทึกข้อมูลภาคสนามดังนี้

1. ข้อมูลจากการสนทนาพูดคุยหรือการสัมภาษณ์ จะบันทึกหลังจากเสร็จสิ้นการสนทนา เพื่อไม่ให้เกิดการระแวงระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล แต่ในบางครั้งผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลใช้เครื่องบันทึกเสียงช่วยเก็บข้อมูลในกรณีที่เป็นข้อมูลที่สำคัญมากและไม่สามารถจดจำได้ทั้งหมด เพื่อให้เก็บข้อมูลได้มากที่สุดโดยไม่ตกหล่นและข้อมูลที่ได้เป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างความสนิทสนมไว้วางใจ และเป็นกันเองเป็นอย่างมาก ทำให้การสนทนามีความเป็นธรรมชาติมากที่สุด และหลังจากจบการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะปิดเครื่องบันทึกเสียงทันที

2. ข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้บันทึกหลังจากการสังเกตสิ้นสุดลงในเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากขณะสังเกตต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมด้วยจึงไม่สามารถบันทึกได้ในทันที แต่เมื่อเสร็จภารกิจแล้วผู้วิจัยจะจดบันทึกโดยเร็ว เพื่อป้องกันการลืมข้อมูลในบางส่วน

3. ข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สามารถบันทึกได้ในขณะที่สังเกต หรือบันทึกหลังจากสังเกตก็ได้ โดยผู้วิจัยจะพิจารณาตามความเหมาะสม

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่รวบรวมนั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งจะตรวจสอบแหล่งข้อมูลในเรื่องของเวลา สถานที่ และบุคคล ดังนี้

1. การตรวจสอบแหล่งเวลา คือ การตรวจสอบข้อมูลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลที่ได้รับในช่วงเวลาต่าง ๆ นั้น เหมือนกันหรือไม่ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลา 2 ช่วง คือ ช่วงกุมภาพันธ์ 2562 เก็บข้อมูลครั้งแรก และช่วงเดือนมีนาคม 2562 เก็บข้อมูลครั้งที่ 2

2. การตรวจสอบสถานที่ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบสถานที่ โดยมีการพูดคุยกับพนักงาน รวมถึงลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลว่าหากสถานที่แตกต่างกันข้อมูลที่ได้จะเหมือนกันหรือไม่

3. การตรวจสอบบุคคล เป็นการตรวจสอบว่าถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสอบถามข้อมูลจากบุคคล 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายจำนวน 6 คน พนักงานในบริษัทจำนวน 10 คน และลูกค้าจำนวน 4 คน โดยจะมีเพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นคนเดียวกัน

ทั้งนี้หากข้อมูลขาดความชัดเจน เป็นที่สงสัย และไม่สามารถพิสูจน์ทราบได้หรือขาดความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลนั้นมาใช้ และถ้าได้ข้อมูลไม่เพียงพอต่อการศึกษาก็จะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ (สุภางค์ จันทวานิช, 2552)

วิธีดำเนินการที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสำรวจ ข้อมูลพื้นฐาน การสัมภาษณ์ และการสังเกตทั้งแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูล เพียงพอต่อความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย “รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม” ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวในบทต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัยและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้แนวคำถามที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณี ซึ่งคำถามประกอบด้วยประเด็นด้านประวัติความเป็นมาของธุรกิจ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจพร้อมทั้งแนวทางในการแก้ปัญหา

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในบทนี้แบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท
2. วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ
3. วิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ
4. วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ตั้งอยู่ที่อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด จดทะเบียนการค้าเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2552 ด้วยทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท เป็นบริษัทที่รับจ้างผลิตสินค้าตามรูปแบบและข้อกำหนดของลูกค้า ไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ลูกค้าของบริษัทเป็นลูกค้าต่างประเทศทั้งหมด โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันในปริมาณมาก เป็นสินค้าที่คุณภาพและราคาไม่สูงมากนัก และกลุ่มลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้าที่มีความประณีต ปริมาณการสั่งผลิตไม่มาก คุณภาพและราคาสูง เนื่องจากลูกค้าของบริษัทเป็นลูกค้าต่างประเทศทั้งหมด บริษัทจึงต้องส่งออกสินค้าไปยังลูกค้าแต่ละประเทศ โดยบริษัทขนส่งสินค้าที่ใช้บริการมีทั้งแบบที่บริษัทกำหนดเองและลูกค้าเป็นผู้กำหนด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทขนาดกลาง ดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ บริหารงานโดยจัดแบ่งตามสายงานหลัก คือ จัดระบบการบริหารแบ่งแยกเป็นฝ่ายตามหน้าที่และความรับผิดชอบ มีหัวหน้าควบคุมงานแต่ละฝ่ายขึ้นตรงกับ

ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนระยะยาว รวมถึงตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่สรรหาพนักงาน จัดให้มีการฝึกอบรม ทดสอบ ประเมินผล พัฒนาทักษะและฝีมือให้กับพนักงานโดยมุ่งเน้นพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า
2. ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง มีหน้าที่จัดหาวัตถุดิบ ซึ่งได้แก่ โลหะ อัญมณี และส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้าเพื่อนำมาผลิตสินค้า
3. ฝ่ายบัญชีและการเงิน มีหน้าที่ จัดทำเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับรายรับและรายจ่ายของบริษัท รวมถึงติดต่อบริษัทให้บริการขนส่งสินค้าและดำเนินการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า
4. ฝ่ายขายและการตลาด มีหน้าที่ประสานงานระหว่างลูกค้าและบริษัทถึงรายละเอียด และข้อกำหนดของสินค้า รวมถึงรับซื้อร้องเรียนและสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท
5. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีหน้าที่ศึกษาวิธีการผลิตเครื่องประดับอัญมณีแต่ละรูปแบบ ปัญหาที่พบระหว่างการผลิตและแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างผลิตสินค้า รวมถึงคิดค้นและพัฒนากระบวนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีเพื่อผลิตสินค้าให้เป็นที่ไปตามข้อกำหนดของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน
6. ฝ่ายผลิต มีหน้าที่ผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า รวมถึงวางแผนการผลิตเพื่อส่งสินค้าตามเวลาที่กำหนด

บริษัทของเรามีการแบ่งพนักงานออกเป็นฝ่ายทั้งหมด 6 ฝ่าย ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ก็จะมีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต แต่ละฝ่ายก็จะมีหัวหน้าฝ่ายคอยควบคุมการทำงาน พนักงานก็ขึ้นตรงกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าฝ่ายขึ้นตรงกับพี พีก็จะมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน กลยุทธ์ และคอย แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร” (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

กระบวนการผลิต

กระบวนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ วัตถุดิบ เครื่องจักร พนักงาน และขั้นตอนการผลิต ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญดังนี้

วัตถุดิบ

วัตถุดิบถือเป็นองค์ประกอบหลักที่ประกอบขึ้นมาเป็นตัวสินค้า ซึ่งได้แก่ โลหะ อัญมณี และส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า ผู้บริหารจึงเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการวัตถุดิบ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ศึกษาข้อกำหนดของลูกค้า ประเมินและคัดเลือกผู้ขาย สั่งซื้อวัตถุดิบ ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ จัดเก็บวัตถุดิบ และเบิกจ่ายวัตถุดิบเพื่อนำมาเข้ากระบวนการผลิต ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาข้อกำหนดของลูกค้า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนนี้ได้แก่ ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต โดยพนักงานฝ่ายขายและการตลาดจะเป็นผู้ประสานงานระหว่างลูกค้าและบริษัท จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาประชุมร่วมกันกับฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต ถึงประเภท รูปแบบ และระดับคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และฝ่ายผลิตเป็นผู้ประเมินระดับคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าตามข้อกำหนดของลูกค้าที่ได้รับจากฝ่ายขายและการตลาด และฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ที่จัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าต่อไป

2. ประเมินและคัดเลือกผู้ขาย ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างสรรหาผู้ขายที่มีวัตถุดิบที่ต้องการหลาย ๆ ราย จากนั้นประเมินผู้ขายตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และคัดเลือกผู้ขายที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน หลังจากนั้นพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างติดต่อกับผู้ขายและเลือกผู้ขายที่มั่นใจว่าสามารถจัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ราคาต่ำ และจัดส่งตรงเวลาให้แก่บริษัทได้

3. สั่งซื้อวัตถุดิบ พนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างจัดทำเอกสารประกอบการสั่งซื้อโดยแนบข้อมูลวัตถุดิบไปให้กับผู้ขายด้วย เพื่อป้องกันการจัดส่งสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

4. ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ พนักงานฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิตตรวจสอบสินค้าที่ผู้ขายนำมาส่งทุกครั้งก่อนลงนามรับสินค้าร่วมกัน โดยพนักงานฝ่ายผลิตตรวจสอบประเภท รูปแบบ และคุณภาพของวัตถุดิบที่ได้รับว่าตรงตามข้อกำหนดของลูกค้าหรือไม่ ถ้าตรงตามข้อกำหนดจึงลงนามรับสินค้า แต่ถ้าไม่ตรงตามข้อกำหนดให้ส่งสินค้าคืนผู้ขาย และนัดหมายการจัดส่งสินค้าใหม่โดยเร็วที่สุด

5. จัดเก็บวัตถุดิบ พนักงานฝ่ายผลิตนำวัตถุดิบไปเก็บไว้ในสถานที่ที่สะอาด อุ่นภูมิและความชื้นอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยจัดเก็บแยกตามประเภทและรหัสลูกค้า ทั้งนี้ผู้บริหารไม่มีนโยบายสั่งซื้อวัตถุดิบครั้งละจำนวนมากเพื่อเก็บไว้ เนื่องจากวัตถุดิบจะเสื่อมสภาพ และสิ้นเปลืองพื้นที่การจัดเก็บและการดูแลรักษา

6. เบิกจ่ายวัตถุดิบ เมื่อมีการขอเบิกวัตถุดิบ พนักงานที่รับผิดชอบวัตถุดิบจะจ่ายวัตถุดิบตามข้อมูลที่ปรากฏในใบสั่งผลิต (Job Card) โดยการจ่ายวัตถุดิบใช้วิธีเข้าก่อนออกก่อน (First in First Out: FIFO)

“วัตถุดิบที่จะเข้ามาอยู่ในกระบวนการผลิตสินค้าจะต้องผ่านหลายขั้นตอนมาก ที่จะต้องมั่นใจว่าวัตถุดิบที่พีร์รับมาจะต้องคุณภาพดีและตรงตามความต้องการของลูกค้า” (หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ, 2562)

การตรวจรับวัตถุดิบเป็นเรื่องที่สำคัญมากค่ะ ไม่ใช่ที่เราจะได้ของดีมาทุกครั้ง ถ้าครั้งไหนได้ของดี เราตรวจแล้วผ่านเกณฑ์พีร์ก็ลงรายการรับแล้วเก็บเข้าห้องวัตถุดิบ ถ้าอันไหนไม่ผ่านเกณฑ์พีร์ก็ตีกลับ พีร์ก็ต้องแจ้งจัดซื้อว่าของที่ส่งมันดีเท่าไรเสียเท่าไร ขาดจำนวนเท่าไร จัดซื้อเขาจะได้ไปบอกผู้ขายให้ส่งของใหม่มาให้เรา (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

เครื่องจักร

ในการอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ เนื่องจากเป็นส่วนที่ช่วยผลิตในบางขั้นตอนที่แรงงานมนุษย์ไม่สามารถทำได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มกำลังการผลิตและลดต้นทุนด้านเวลาในการผลิต โดยเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตเป็นเครื่องจักรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง

“โรงงานเรามีเครื่องจักรหลายประเภท ใช้สำหรับทำงานที่ต่างกัน บางอย่างคนงานเราทำไม่ได้ก็ให้เครื่องจักรทำแทน และเครื่องจักรก็ผลิตงานให้เราครั้งหนึ่งได้จำนวนเยอะ ประหยัดเวลาด้วย” (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

จากการสอบถามพนักงานฝ่ายผลิต พบว่าเครื่องจักรที่สำคัญในกระบวนการผลิตมีดังนี้

1. เครื่องฉีดเทียน เป็นเครื่องที่ช่วยดูดอากาศออกจากก้อนยางอัดพิมพ์ก่อนทำการฉีดเทียนลงไป ช่วยลดฟองอากาศในเทียน ทำให้งานที่ฉีดออกมามีคุณภาพ
2. เครื่องผสมปูน ใช้สำหรับผสมปูนเพื่อนำมาเป็นเข้าหล่อตัวเรือนโลหะ
3. เครื่องหลอมโลหะ เป็นเครื่องที่ละลายเม็ดโลหะให้กลายเป็นของเหลว เพื่อผสมโลหะให้ได้สัดส่วนตามที่ลูกค้ากำหนด
4. เครื่องหล่อสูญญากาศ เป็นเครื่องที่หล่อเทียนให้ออกมาเป็นตัวเรือนโลหะ
5. เครื่องแกะสลักเลเซอร์ ใช้สำหรับแกะสลักตัวอักษรหรือตราสัญลักษณ์ลงบนตัวเรือนโลหะ
6. เครื่องเชื่อมเลเซอร์ ใช้สำหรับเชื่อมส่วนประกอบของตัวเรือนเข้าด้วยกัน
7. เครื่องขัด เป็นเครื่องที่ขัดตัวเรือนให้มีผิวเรียบเงา สบรอยแหลมคมที่ปรากฏบนตัวเรือน
8. ระบบซัพ เป็นระบบที่ซัพเคลือบตัวเรือนเพื่อป้องกันการหมองและปรับสีผิวของสินค้า
9. เครื่องตรวจวัดโลหะ ใช้สำหรับตรวจประเภทและวัดค่าของโลหะที่ใช้ผลิตสินค้า
10. เครื่องวัดความหนาผิวเคลือบ ใช้สำหรับวัดความหนาของโลหะที่ซัพเคลือบผิวตัวเรือนและวัดค่าสัดส่วนโลหะของตัวเรือนหลังผ่านกระบวนการซัพเคลือบ
11. เครื่องบรรจุภัณฑ์ เป็นเครื่องที่ใช้ในการห่อบรรจุภัณฑ์สินค้าเพื่อป้องกันการกระทบกระเทือนของสินค้าระหว่างขนส่ง
12. เครื่องซังน้ำหนักระบบดิจิทัล ใช้ซังน้ำหนักรับตัวเรือนในแต่ละขั้นตอน เพื่อควบคุมน้ำหนักให้อยู่ในเกณฑ์ที่ลูกค้ากำหนด

พนักงาน

พนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสินค้าเป็นพนักงานที่ต้องผ่านฝึกอบรมและทดสอบฝีมือโดยหัวหน้า และในระหว่างการปฏิบัติงานก็จะมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานและประเมินผลเป็นระยะ ซึ่งพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าสามารถจำแนกได้ 3 กลุ่มคือ

1. ช่างฝีมือ เป็นกลุ่มพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้า พนักงานกลุ่มนี้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้ตามขั้นตอนการผลิตซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

2. ช่างควบคุมเครื่องจักร เป็นพนักงานที่คอยดูแลรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพที่พร้อมทำงานอยู่เสมอ อีกทั้งยังควบคุมเครื่องจักรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พนักงานธุรการ เป็นพนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าโดยตรง พนักงานกลุ่มนี้มีหน้าที่ดูแลและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับช่างฝีมือและช่างควบคุมเครื่องจักร

พนักงานในกระบวนการผลิตไม่ได้มีแค่ช่างฝีมืออย่างเดียว เราใช้เครื่องจักรในการผลิตเราก็ต้องมีคนคอยดูแลเครื่องจักร นอกจากนี้เรายังมีพนักงานธุรการคอยดูแลเรื่องเอกสารหรืออำนวยความสะดวกให้กับช่าง ช่างเขาจะได้ไม่ต้องมายุ่งกับเรื่องจุกจิก สนใจแต่งงานของตัวเอง (หัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, 2562)

ขั้นตอนการผลิต

จากการสัมภาษณ์พนักงานฝ่ายผลิตพบว่าขั้นตอนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีมีดังนี้

1. การขึ้นรูปโลหะ เป็นการนำชิ้นงานที่ได้จากการฉีดยาหล่อตัวเรือนโลหะ



ภาพที่ 3 ชิ้นงานที่ได้จากการฉีดยา



ภาพที่ 4 แสดงการหล่อตัวเรือนโลหะ

2. การประกอบ เป็นการนำส่วนประกอบของตัวเรือนมาเชื่อมเข้าด้วยกันตามรูปแบบของงาน



ภาพที่ 5 แสดงการเชื่อมส่วนประกอบของตัวเรือนโดยช่างฝีมือ



ภาพที่ 6 แสดงการเชื่อมส่วนประกอบของตัวเรือนโดยเครื่องเชื่อมเลเซอร์

3. การแต่งผิว เป็นการนำตัวเรือนที่ประกอบเสร็จเรียบร้อยแล้วมาแต่งผิวให้เรียบและกำจัดส่วนที่แหลมคมออก



ภาพที่ 7 แสดงการแต่งผิวตัวเรือนโลหะ

4. การฝังอัญมณี เป็นการนำอัญมณีประเภทต่าง ๆ มาประดับตกแต่งบนตัวเรือน ซึ่งการฝังอัญมณีมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับประเภทของอัญมณีและข้อกำหนดของลูกค้า



ภาพที่ 8 แสดงการฝังอัญมณีลงบนตัวเรือนโลหะ

5. การขัดผิว เป็นการนำตัวเรือนที่ผ่านขั้นตอนการประกอบ ตกแต่งผิวและฝังอัญมณี แล้วมาขัดด้วยมอเตอร์ไฟฟ้า ลูกผ้าขัด และน้ำยาขัดเงา เพื่อให้ชิ้นงานเรียบ ไม่เป็นรอยตำหนิ และเงางาม



ภาพที่ 9 แสดงการขัดเงาตัวเรือนโลหะ

6. การชุบ เป็นการนำโลหะไปเคลือบที่ผิวของตัวเรือนโดยใช้กระแสไฟฟ้าเป็นตัวนำ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและกันป้องกันตัวเรือนหมองเมื่อถูกอากาศเป็นเวลานาน



ภาพที่ 10 แสดงการแขวนตัวเรือนโลหะด้วยลวดทองแดงเพื่อเตรียมสำหรับการชุบ

7. การบรรจุสินค้า เป็นการบรรจุสินค้านลงในหีบห่อเพื่อป้องกันสินค้ากระทบกันระหว่างขนส่ง



ภาพที่ 11 แสดงบรรจุภัณฑ์สินค้าเพื่อเตรียมขนส่ง

“สิ่งที่เราใส่ใจมาก ๆ เลยคือคุณภาพของสินค้าและการจัดส่งให้ทันตามที่ลูกค้ากำหนด เราต้องใส่ใจในทุกขั้นตอนการผลิต เพราะถ้าเกิดอะไรผิดพลาด นั้นหมายถึงต้นทุนที่เราต้องเสียไป ทั้งในเรื่องของต้นทุนการผลิตและต้นทุนของเวลา” (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

การจัดเก็บสินค้า

สินค้าที่เสร็จสิ้นกระบวนการผลิตและพร้อมจัดส่งให้ลูกค้าถูกจัดเก็บในคลังสินค้าซึ่งอยู่ใกล้กับบริเวณที่ขนส่งสินค้า ภายในคลังสินค้ามีการรักษาความสะอาด ควบคุมอุณหภูมิและความชื้น โดยจัดเก็บสินค้าแยกพื้นที่จัดเก็บตามรหัสของลูกค้าและเลขที่ใบส่งของ เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการจัดส่งสินค้า สะดวกรวดเร็วในการขนส่ง และประหยัดเวลาในการดำเนินงาน

“สินค้าที่พร้อมส่งจะถูกขนย้ายมาไว้ในคลังสินค้า ในคลังสินค้าเราจะมีพื้นที่เก็บของสำหรับลูกค้าแต่ละราย เวลาเราจัดของเราจะจัดโดยเรียงลำดับการขนส่ง อันไหนส่งก่อนเราจะวางไว้ด้านนอก จะได้สะดวกและประหยัดเวลาในการขนย้าย” (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

การจัดส่งสินค้า

การเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งมีทั้งแบบที่บริษัทเป็นผู้เลือกและลูกค้าเป็นผู้กำหนด ในกรณีที่ลูกค้าเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งสินค้าที่บริษัทจัดเตรียมให้ บริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเรื่องการขนส่งทั้งหมด แต่ในกรณีที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนดบริษัทขนส่งสินค้า ลูกค้าต้องดำเนินการด้วยตนเอง

บริษัทขนส่งสินค้าที่เราใช้บริการเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านความปลอดภัยติดอันดับโลก ที่เลือกทำสัญญากับบริษัทนี้เพราะเราสามารถวางใจได้ว่าเขาจะสามารถส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าของเราได้ ลูกค้าพอรู้ว่าเราใช้บริการบริษัทขนส่งเจ้านี้ เขาก็มีความเชื่อมั่นในบริษัทเราว่าสินค้าของเขาจะได้รับการดูแลเป็นอย่างดี (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

บริการหลังการขาย

บริษัทมีช่องทางในการรับฟังปัญหา รวมถึงข้อร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งปัญหาหรือข้อร้องเรียนเหล่านี้บริษัทนำมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด นอกจากนี้หากลูกค้ามีข้อร้องเรียนเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือสินค้าไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ลูกค้าสามารถส่งคืนสินค้ากลับคืนได้ โดยที่บริษัทจะผลิตสินค้าชิ้นใหม่ที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดส่งไปให้ลูกค้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

“หลังจากที่เราส่งสินค้าให้ลูกค้าแล้ว ไม่ใช่ทำงานของเราจบแล้วนะ เราต้องติดตามผลว่าลูกค้าพึงพอใจในตัวสินค้าของเราหรือไม่ ทำให้ลูกค้ารู้สึกที่เราใส่ใจเขา ให้ความสำคัญกับเขา ทำให้เขาประทับใจ เขาจะได้กลับมาหาเราอีก” (หัวหน้าฝ่ายการตลาด, 2562)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจ

จากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่ามีกลยุทธ์ในการดำเนินงานธุรกิจดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารสร้างความแตกต่างโดยนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งในระดับราคาเดียวกัน เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง จัดส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนด บริษัทให้บริการบริษัทขนส่งที่มีมาตรฐานระดับโลกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า นอกจากนี้บริษัทยังได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ทำให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทและมีความเชื่อมั่นว่าบริษัทมีระบบการจัดการที่ดี มีการดำเนินงานธุรกิจอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม ซึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ปัจจุบันนี้บริษัทผลิตและส่งออกจิวเวลรี่มีมากขึ้น การแข่งขันก็สูงขึ้น เข้มข้นขึ้น เราต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าเราให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ซึ่งบริษัทเราจะเน้นในเรื่องของคุณภาพและการรักษาสัญญากับลูกค้ามากที่สุด นอกจากนี้เราต้องทำให้ลูกค้ามั่นใจและเชื่อมั่นในตัวเราด้วย เขาจะได้อยู่กับเราไปนาน ๆ” (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

2. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน บริษัทจัดทำโปรแกรมที่ตอบสนองระบบและรูปแบบการทำงานของบริษัทโดยเฉพาะ โปรแกรมนี้ควบคุมและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัทและลูกค้า โดยลูกค้าสามารถใช้โปรแกรมในการตรวจสอบสถานะสินค้าของตนได้โดยไม่ต้องรอข้อมูลจากบริษัท ซึ่งเป็นการประหยัดทรัพยากรมนุษย์และเวลาในการให้บริการด้านข้อมูล ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“โปรแกรมทุกอย่างที่ใช้ ปล่อยให้โปรแกรมเมอร์เขียนขึ้นมาใหม่ โดยยึดตามระบบการทำงานของบริษัท โปรแกรมนี้จะเชื่อมโยงข้อมูลของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน ใครอยากรู้ข้อมูลอะไรก็เข้าไปดูได้เลย ไม่ต้องเสียเวลาเดินข้ามฝ่ายข้ามแผนกไปถามข้อมูลกัน” (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

บริษัทจัดแผนผังโรงงานโดยเรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิต ซึ่งช่วยประหยัดเวลาในการขนส่งตัวเรือนระหว่างขั้นตอน ลดปัญหาการกระทบกระเทือนของตัวเรือนระหว่างการขนส่ง อีกทั้งยังช่วยลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการขนส่งตัวเรือน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

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

“พีคิดว่าที่งานเราไม่ค่อยมีรอยตำหนิหรือดีเสียน้อย ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการจัดวางผังห้องงาน เพราะเวลาส่งงานข้ามห้องมันไม่ต้องเดินไกล งานก็ไม่กระทบกระเทือนเยอะ” (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการผลิตเครื่องประดับอัญมณีต้องใช้แรงงานฝีมือเป็นหลัก พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าทุกคนจะต้องผ่านการฝึกอบรม ทดสอบฝีมือ และประเมินผลทุกครั้ง อีกทั้งบริษัทยังจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับช่างฝีมืออีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับความสุขและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตเป็นอย่างมาก โดยจัดให้มีแบบสำรวจความสุขในการทำงานเป็นประจำในทุกๆปี และมีกล่องเสนอความคิดเห็นติดตั้งไว้ในบริเวณที่ลับสายตา เพื่อให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งผลการประเมินและความคิดเห็นเหล่านี้ผู้บริหารจะนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“พนักงานฝ่ายผลิตถือเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าเราไม่มีเขาเราก็ไม่สามารถที่จะดำเนินกิจการต่อไปได้” (ผู้บริหารระดับสูง, 2562)

4. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างมาก ดังนั้นการยึดถือข้อกำหนดของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ก่อนผลิตสินค้าทุกครั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จะทดลองผลิตสินค้าตัวอย่างเพื่อศึกษาถึงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัญหาที่พบระหว่างการผลิต รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต เพื่อมั่นใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมาเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า และสามารถจัดส่งได้ตามกำหนดเวลา ในบางกรณีที่ไม่สามารถผลิตได้ตามข้อกำหนดของลูกค้าทั้งหมด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์คิดค้นวิธีการผลิตที่สามารถผลิตสินค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

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

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ปัญหาและอุปสรรคของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจสามารถจำแนกได้ดังนี้

ปัญหาด้านการบริหารงาน

1. ถึงแม้ว่าบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ ไม่มีลำดับชั้นมาก พนักงานสามารถเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ง่าย แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารไม่สามารถดูแลพนักงานได้อย่างทั่วถึง อาจได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด

นอกจากนี้การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานฝ่ายผลิตมากกว่าฝ่ายอื่น ๆ ทำให้พนักงานบางกลุ่มรู้สึกรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญกับองค์กร และหมดกำลังใจในการทำงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“เวลาประชุมผู้บริหารจะพูดเสมอว่า เขาไม่สนใจถ้าพวกพี่จะลาออก เขาหาพนักงานใหม่มาแทนได้ แต่เขาไม่สามารถขาดพนักงานฝ่ายผลิตได้ พี่ฟังแล้วหมดกำลังใจทำงานเลย เราก็ทุ่มเททำงานเพื่อบริษัทเหมือนกัน ทำไมผู้บริหารถึงไม่เห็นความสำคัญของเราบ้าง” (พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน, 2562)

2. เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานมากเกินไป จนพนักงานละเลยกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัท ละเลยหน้าที่การปฏิบัติงานของตน เรียกร้อง ต่อรอง และยื่นข้อเสนอกับบริษัท ทำให้เกิดความวุ่นวายในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกฝ่าย ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

กฎของบริษัทเราคือห้ามเอาอาหารเข้ามาในบริษัท เพราะเรามีเครื่องดื่ม ของว่าง อาหารให้แล้ว แต่บางครั้งก็มีพนักงานแอบเอาเข้ามา พอพนักงาน รปภ.ตรวจเจอแล้วให้เอาไปเก็บในล็อกเกอร์ ก็ถูกพนักงานว่า พี่ก็เรียกพนักงานมาคุย เขาก็บ่นว่าเราบังคับจิตใจเขา เขาไม่มีความสุข เขาจะลาออก พี่ก็เสนอเรื่องให้ผู้บริหารทราบ ผู้บริหารก็มาว่าพี่อีก บอกว่าพี่ใจร้าย สรุปลก็คือพนักงานไม่โดนอะไรเลย แต่พี่โดนหัวหน้าว่า ถ้าจะทำแบบนี้แล้วจะมีกฎระเบียบไว้ทำไม (พนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, 2562)

3. ในบางครั้งมีการกำหนดหน้าที่และจัดแบ่งงานที่ไม่ยุติธรรมและไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานบางกลุ่มทำงานให้บริษัทได้ไม่เต็มที่ ในขณะที่บางกลุ่มรับผิดชอบงานมากเกินไปจนบางครั้งเกิดความขัดแย้งและไม่มีความสุขในการทำงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

บริษัทมีการจัดทำระบบมาตรฐานต่าง ๆ เยอะค่ะ เอกสารมันก็เยอะตามไปด้วย คนที่รับผิดชอบเรื่องเอกสารที่เกี่ยวข้องกับระบบทั้งหมดของบริษัทมีแค่ 2-3 คนเอง คือมันน้อยเกินไป บางครั้งหนูไปบอกให้คนที่ต้องรับผิดชอบในส่วนนั้น ๆ ช่วยทำ เขาก็บอกว่าไม่ใช่หน้าที่เขา เขาไม่ทำ สุดท้ายพอไม่มีใครทำมันก็จะเป็นคนเดิม ๆ ที่ต้องมานั่งทำ เพราะถ้าไม่มีเอกสาร ตรวจสอบไม่ผ่าน พวกหนูก็โดนหัวหน้าว่า (พนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, 2562)

ปัญหาด้านแรงงาน

เนื่องจากเครื่องประดับอัญมณีเป็นงานที่มีความประณีต จำเป็นต้องอาศัยฝีมือ ความชำนาญ และประสบการณ์ของช่าง ส่งผลให้พนักงานฝ่ายผลิตส่วนมากอยู่ในเกณฑ์สูงอายุ เนื่องจากพนักงานที่อายุอยู่ในเกณฑ์ต่ำไม่มีความชำนาญและประสบการณ์ในการผลิตที่เพียงพอ ส่งผลให้บริษัทประสบปัญหา

พนักงานฝ่ายผลิตมีปัญหาด้านสุขภาพ ไม่สามารถปฏิบัติงานงานให้บริษัทได้อย่างเต็มที่ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“พี่รับใบลาที่เป็นลาป่วยของพนักงานฝ่ายผลิตไม่ต่ำกว่าสี่สัปดาห์ต่อวันค่ะ” (พนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์, 2562)

ปัญหาด้านวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักที่ใช้ผลิตเครื่องประดับอัญมณี ได้แก่ โลหะ อัญมณี และส่วนประกอบ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า โลหะซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องประดับอัญมณีมีราคาไม่คงที่ ทำให้ไม่สามารถคำนวณต้นทุนที่แท้จริงได้ นอกจากนี้บริษัทยังไม่สามารถกำหนดราคาของสินค้าได้อย่างคงที่ โดยราคาของสินค้าจะแปรผันกับราคาของโลหะ

“ราคาโลหะในแต่ละวันไม่เท่ากัน เราไม่สามารถกำหนดราคาหรือทิศทางได้อย่างแน่นอน” (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

ปัญหาด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์

เนื่องจากบริษัทใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ผลิตสินค้า โดยส่วนมากเครื่องจักรและอุปกรณ์นำเข้าจากต่างประเทศ เมื่อเครื่องจักรหรืออุปกรณ์มีปัญหา พนักงานไม่สามารถซ่อมแซมได้ด้วยตนเอง ต้องติดต่อกับผู้ที่นำเข้าโดยตรงเพื่อขอรับบริการซ่อมแซมเครื่องจักร สั่งซื้ออะไหล่และส่วนประกอบต่าง ๆ ทำให้เครื่องจักรเสื่อมสภาพและมีความล่าช้าในการดำเนินงาน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“เวลาเครื่องจักรเสียผมจะติดต่อบริษัทที่นำเข้าเครื่องจักรให้เข้ามาดู เขาจะสั่งซื้ออะไหล่จากต่างประเทศ พอได้อะไหล่แล้วเขาถึงจะเข้ามาซ่อมให้” (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

ปัญหาด้านกระบวนการผลิต

บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้นำมาผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า ส่งผลให้สินค้ามีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งรูปแบบของสินค้าที่หลากหลายส่งผลให้กระบวนการผลิตสินค้ามีความแตกต่างกัน พนักงานฝ่ายผลิตเกิดความสับสนในขั้นตอนและวิธีการผลิต ทำให้ในบางครั้งสินค้าที่ผลิตออกมาไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“งานแต่ละแบบมีขั้นตอนและเทคนิคการผลิตที่ไม่เหมือนกัน ขนาดผมเป็นช่างมานาน บางครั้งยังสับสนเลย” (พนักงานฝ่ายผลิต, 2562)

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ปัญหาด้านการบริหารงาน

1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานฝ่ายผลิตมากกว่าฝ่ายอื่น ๆ ทำให้พนักงานบางกลุ่มรู้สึกรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญกับองค์กร หมกมุ่นใจในการทำงาน แนวทางในการแก้ไข

ปัญหา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพูดคุยและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากยิ่งขึ้น และปฏิบัติกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานมากเกินไป จนพนักงานลเลยกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัท ละเลยหน้าที่การปฏิบัติงาน และเรียกร้องผลประโยชน์จากบริษัทมากเกินไป ทำให้เกิดความวุ่นวายในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกฝ่าย แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ จัดหลักสูตรอบรมปลูกจิตสำนึกองค์กรให้กับพนักงานทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานในระดับที่เหมาะสมและไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของส่วนรวม รวมถึงพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจถึงขอบเขตและความเหมาะสมในการปฏิบัติตนของพนักงานต่อบริษัทและเพื่อนร่วมงาน

1.3 หน้าที่และจัดแบ่งงานที่ไม่ยุติธรรมและไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งและไม่มีความสุขในการทำงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ จัดทำเอกสารระบุหน้าที่และอำนาจการดำเนินงานของแต่ละตำแหน่ง สร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน จัดกิจกรรมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

2. ปัญหาด้านแรงงาน

พนักงานฝ่ายผลิตอยู่ในเกณฑ์สูงอายุ มีปัญหาสุขภาพ ส่งผลให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ สรรหาพนักงานใหม่ที่อายุอยู่ในเกณฑ์ไม่สูงมาก โดยให้พนักงานที่มีความชำนาญเป็นผู้ฝึกสอน

3. ปัญหาด้านวัตถุดิบ

ปัญหาด้านวัตถุดิบ ราคาโลหะซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตไม่คงที่ ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและการกำหนดราคา แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารประมาณการราคาที่น่าจะเป็น โดยวิเคราะห์ร่วมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

4. ปัญหาด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์

บริษัทใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและนำเข้าจากต่างประเทศ พนักงานไม่สามารถซ่อมแซมเครื่องจักรได้ด้วยตนเอง ต้องติดต่อกับผู้ที่นำเข้าโดยตรงเพื่อขอรับบริการซ่อมแซมเครื่องจักร ทำให้เครื่องจักรเสื่อมสภาพและมีความล่าช้าในการดำเนินงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ บริษัททำสัญญาให้ตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยเข้ามาตรวจสอบ บำรุงและรักษาเครื่องจักรเดือนละครั้ง เพื่อป้องกันปัญหาเครื่องจักรและอุปกรณ์เสื่อมสภาพ

5. ปัญหาด้านกระบวนการผลิต

พนักงานเกิดความสับสนในขั้นตอนและวิธีการผลิต เนื่องจากรูปแบบของสินค้าที่หลากหลาย ทำให้งานที่ผลิตออกมาไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และฝ่ายผลิตจัดประชุมรายละเอียดข้อกำหนดของลูกค้า และจัดทำเอกสารรายละเอียดการผลิตของสินค้าแต่ละรูปแบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลการผลิตในครั้งต่อไป

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่ง
ในจังหวัดนครปฐม

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> มีพนักงานที่มีฝีมือและประสบการณ์ด้านการผลิตเครื่องประดับอัญมณีมาเป็นเวลานาน ใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัย สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี ลูกค้าให้ความเชื่อมั่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้ลูกค้าประทับใจ 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานไม่เท่าเทียมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร พนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ทำให้มีปัญหาด้านสุขภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> ภาครัฐให้การส่งเสริมธุรกิจส่งออก ทำให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ประเทศไทยมีชื่อเสียงในผลิตอัญมณีที่สำคัญของโลก ทำให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง จึงมีคู่แข่งรายใหม่ น้อยราย 	<ol style="list-style-type: none"> ราคาวัตถุดิบไม่คงที่ รูปแบบของสินค้ามีมาก ทำให้กระบวนการผลิตไม่แน่นอน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ส่งออกสินค้าทั้งหมด รายได้และกำไรจึงไม่คงที่ ขึ้นอยู่กับอัตราแลกเปลี่ยน

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐมเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาคสนามโดยวิธีการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย พนักงาน และลูกค้า จากนั้นนำข้อมูลมาพรรณนาวิเคราะห์เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

สรุปผลการวิจัย

บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ตั้งอยู่ที่อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ดำเนินการในรูปแบบบริษัทจำกัด จดทะเบียนการค้าเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2552 ด้วยทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท เป็นบริษัทที่รับจ้างผลิตสินค้าตามรูปแบบและข้อกำหนดของลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้ารูปแบบเดียวกันในปริมาณมาก เป็นสินค้าที่คุณภาพและราคาไม่สูงมากนัก และกลุ่มลูกค้าที่สั่งผลิตสินค้าที่มีความประณีต ปริมาณการสั่งผลิตไม่มาก คุณภาพและราคาสูง โดยเป็นลูกค้าต่างประเทศทั้งหมด บริษัทจึงต้องส่งออกสินค้าไปยังลูกค้าแต่ละประเทศ บริษัทขนส่งสินค้าที่ใช้บริการมีทั้งแบบที่บริษัทกำหนดเองและลูกค้าเป็นผู้กำหนด โดยมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจดังนี้

รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ผู้วิจัยศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทขนาดกลาง มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ จัดระบบการบริหารแบ่งแยกเป็นฝ่ายตามหน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต โดยมีหัวหน้าควบคุมงานแต่ละฝ่ายขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนระยะยาว รวมถึงตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

กระบวนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีเริ่มจากการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งได้แก่ โลหะ อัญมณี และชิ้นส่วนประกอบต่าง ๆ จากนั้นนำวัตถุดิบเข้าสู่

กระบวนการผลิตโดยใช้แรงงานที่มีฝีมือและความชำนาญในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี รวมถึงเครื่องจักรที่ทันสมัย ได้แก่ เครื่องฉีดยีน เครื่องหลอมโลหะ เครื่องตรวจวัดโลหะ เครื่องหล่อสูญญากาศ เครื่องแกะสลักเลเซอร์ เครื่องเชื่อมเลเซอร์ เครื่องขัด ระบบชุบ เครื่องวัดความหนาผิวเคลือบ เครื่องบรรจุภัณฑ์ และเครื่องชั่งน้ำหนักระบบดิจิทัล ผ่านขั้นตอนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า

ขั้นตอนการผลิตเครื่องประดับอัญมณี คือ นำตัวเรือนที่เป็นงานเขียนซึ่งได้จากการฉีดยีนมาเขียนมาหล่อเป็นตัวเรือนโลหะ นำส่วนประกอบของตัวเรือนมาเชื่อมเข้าด้วยกันตามรูปแบบของงาน และแต่งผิวให้เรียบ จากนั้นนำอัญมณีฝังบนตัวเรือนและนำมาขัดเงา หลังจากนั้นนำตัวเรือนไปชุบเคลือบโลหะและบรรจุหีบห่อเพื่อป้องกันสินค้ากระเทือนระหว่างขนส่ง โดยบริษัทขนส่งมีทั้งแบบที่บริษัทเป็นผู้กำหนดและลูกค้าเป็นผู้กำหนด กรณีที่ลูกค้าเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งสินค้าที่บริษัทจัดเตรียมให้ บริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเรื่องการขนส่งทั้งหมด แต่ในกรณีที่ลูกค้าเป็นผู้กำหนดบริษัทขนส่งสินค้า ลูกค้าจะต้องดำเนินการด้วยตนเอง เมื่อสินค้าถูกส่งถึงลูกค้าแล้วบริษัทมีบริการหลังการขายโดยรับฟังปัญหา รวมถึงข้อร้องเรียนจากลูกค้า และนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด และในกรณีที่สินค้าไม่เป็นไปตามข้อกำหนด บริษัทจะผลิตสินค้าชิ้นใหม่ที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดส่งไปให้ลูกค้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

จากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม สามารถสรุปกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งในระดับราคาเดียวกัน ใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง จัดส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ใช้บริการบริษัทขนส่งที่มีมาตรฐานระดับโลกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทด้วยการจัดระบบการจัดการที่ดี มีการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม และได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ทำให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท
2. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน โดยจัดทำโปรแกรมที่ตอบสนองระบบและรูปแบบการทำงานของบริษัทโดยเฉพาะ ซึ่งประหยัดทรัพยากรมนุษย์และเวลาในการดำเนินงาน อีกทั้งจัดแผนผังโรงงานโดยเรียงตามลำดับขั้นตอนการผลิต ซึ่งช่วยประหยัดเวลาในการขนส่งชิ้นงานระหว่างขั้นตอนและลดปัญหาการกระเทือนของชิ้นงานระหว่างการขนส่ง
3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดให้มีการฝึกอบรม ทดสอบ ประเมินผล และพัฒนาทักษะและฝีมือให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าโดยตรง อีกทั้งให้ความสำคัญกับความสุขและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต โดยจัดให้มีแบบสำรวจความสุขใน

การทำงานปีละครั้ง และมีกล่องเสนอความคิดเห็นติดตั้งไว้ในที่ลับสายตา ซึ่งผู้บริหารจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

4. กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดลองผลิตงานตัวอย่างก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อศึกษาวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาที่พบระหว่างการผลิตและแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างผลิตสินค้า ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและเวลาการจัดส่ง นอกจากนี้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์คิดค้นและพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อผลิตสินค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ และแนวทางในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารงาน

1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานฝ่ายผลิตมากกว่าฝ่ายอื่น ๆ ทำให้พนักงานบางกลุ่มรู้สึกรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญกับองค์กร หหมดกำลังใจในการทำงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพูดคุยและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากยิ่งขึ้น และปฏิบัติกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานมากเกินไป ทำให้พนักงานละเลยกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัท และเรียกร้องผลประโยชน์จากบริษัทมากเกินไป ทำให้เกิดความวุ่นวายในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกฝ่าย แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ จัดหลักสูตรอบรมปลูกจิตสำนึกรักองค์กรให้กับพนักงานทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานในระดับที่เหมาะสมและไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของส่วนรวม รวมถึงพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจถึงขอบเขตและความเหมาะสมในการปฏิบัติตนของพนักงานต่อบริษัทและเพื่อนร่วมงาน

1.3 กำหนดหน้าที่และจัดแบ่งงานที่ไม่ยุติธรรมและไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้งและไม่มีความสุขในการทำงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ จัดทำเอกสารระบุหน้าที่และอำนาจการดำเนินงานของแต่ละตำแหน่ง สร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน จัดกิจกรรมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

2. ปัญหาด้านแรงงาน

พนักงานฝ่ายผลิตอยู่ในเกณฑ์สูงอายุ มีปัญหาสุขภาพ ส่งผลให้ทำงานได้ไม่เต็มที่ แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ สรรหาพนักงานใหม่ที่อายุอยู่ในเกณฑ์ไม่สูงมาก โดยให้พนักงานที่มีความชำนาญเป็นผู้ฝึกสอน

3. ปัญหาด้านวัตถุดิบ

ราคาโลหะซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตไม่คงที่ ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและการกำหนดราคา แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารประมาณการราคาที่น่าจะเป็น โดยวิเคราะห์ร่วมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

4. ปัญหาด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์

บริษัทใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและนำเข้าจากต่างประเทศ พนักงานไม่สามารถซ่อมแซมเครื่องจักรได้ด้วยตนเอง ต้องติดต่อกับผู้ที่นำเข้าโดยตรงเพื่อขอรับบริการซ่อมแซมเครื่องจักร ทำให้เครื่องจักรเสื่อมสภาพและมีความล่าช้าในการดำเนินงาน แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ บริษัททำสัญญาให้ตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยเข้ามาตรวจสอบ บำรุงและรักษาเครื่องจักรเดือนละครั้ง เพื่อป้องกันปัญหาเครื่องจักรและอุปกรณ์เสื่อมสภาพ

5. ปัญหาด้านกระบวนการผลิต

พนักงานเกิดความสับสนในขั้นตอนและวิธีการผลิต เนื่องจากรูปแบบของสินค้าที่หลากหลาย ทำให้งานที่ผลิตออกมาไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และฝ่ายผลิตจัดประชุมรายละเอียดข้อกำหนดของลูกค้า และจัดทำเอกสารรายละเอียดการผลิตของสินค้าแต่ละรูปแบบเพื่อใช้เป็นข้อมูลการผลิตในครั้งต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

จากผลการศึกษาพบว่า บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทที่รับจ้างผลิตสินค้าตามรูปแบบและข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งกระบวนการผลิตเครื่องประดับอัญมณีประกอบด้วย การจัดหาวัตถุดิบตามข้อกำหนดของลูกค้า และนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยใช้แรงงานฝีมือที่ชำนาญการผลิตเครื่องประดับอัญมณี รวมถึงเครื่องจักรที่ทันสมัย ผ่านขั้นตอนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า สอดคล้องกับกัตัญญู หรือญญสมบุรณ์ (2545) การบริหารอุตสาหกรรม ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการผลิตว่า การผลิตเป็นการบริหารกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จัดระบบการบริหารแบ่งแยกเป็นฝ่ายตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขาย

และการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิต ซึ่งแต่ละฝ่ายมีหัวหน้าควบคุมงานที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูง

บริษัทมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โดยนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่งขั้นในระดับราคาเดียวกัน เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับ กัลปพฤกษ์ ฐาปนธรรมชัย (2556) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การประกอบการผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิล บริษัท ไชเคิลพลาสติก จำกัด พบว่า ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยผู้ประกอบการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพ และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ทันสมัย ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้า

นอกจากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แล้วบริษัทยังใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา โดยศึกษาถึงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัญหาที่พบระหว่างการผลิต รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต เพื่อที่จะมั่นใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมาเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ ขวัญญา คงคาเขตร (2558) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้าเพื่อผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

บริษัทประสบปัญหาด้านแรงงานสูงอายุมีปัญหาด้านสุขภาพ ทำให้ไม่สามารถทำงานให้บริษัทได้อย่างเต็มที่ บริษัทมีแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ สรรหาพนักงานใหม่ที่อายุอยู่ในเกณฑ์ไม่สูงมาก โดยให้พนักงานที่มีความชำนาญเป็นผู้ฝึกสอน ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรพงศ์ ขวัญชม 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





รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เชาว์ โรจนแสง และสุวีณา ตังโพธิสุวรรณ. (2557). “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการการผลิตและดำเนินงานและหลักการตลาด.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 30210 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โชติภา โอภาสานนท์. (2549). **คู่มือสำหรับนักลงทุน ก้าวสู่ความเป็นผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนา.
- กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์. (2545). **การบริหารอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัลพับลิเคชั่น.
- กรนิภา ศักดิ์แสง. (2558). “รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลปพฤกษ์ ฐาปนธรรมชัย. (2556). “รูปแบบและกลยุทธ์การประกอบการผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิลบริษัท ไซเคิลพลาสติก จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กิ่งพร ทองใบ. (2558). “แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 32326 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ขวัญนา คงคาเขตร. (2558). “รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายกางเกงชั้นในชายของบริษัท เอส.เซ็นท์ (ไทยแลนด์) จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จรรยา โกสีย์ไกรนิรมล. (2543). **การประกอบการ**. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- ชัยยุทธ ชีโนกุล และชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2558). “การกลั่นกรองสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 32326 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูชัย ศรขำนิ และวรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). “ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 58708 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิตจิตตา สุกกิจบูลย์. (2556). “รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของกิจการร้านอะไหล่รถพ่วงในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม: กรณีศึกษา หจก.ชาติชัยไฮโดรลิก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ธนชัย ยมจินดา. (2559). “นโยบายและกลยุทธ์ธุรกิจ.” เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 32482 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประพนธ์ เล็กสุมา. (2555). “รูปแบบและกลยุทธ์การค้าปลีกเครื่องเขียนของ ผู้ประกอบการ รายย่อยในเขตอำเภอเมืองนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประยงค์ เนาวบุตร. (2556). “การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา.” เอกสาร ประกอบการสอนรายวิชา 23723 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พัชรพงศ์ ชวนชม, ธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์ และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2561). “ลักษณะงานที่เหมาะสมกับแรงงาน ผู้สูงอายุ.” วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 13: 107-116.
- ราณี อีสัยกุล. (2560). แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการ. เข้าถึงเมื่อ 26 กันยายน. เข้าถึงได้ จาก <http://www.sms-stou.org/archives/2225>
- วไลยกรณ์ สุตภูมิ. (2557). “การปรับตัวของผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับในทัศนะของ ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับจังหวัดจันทบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล.” เอกสาร ประกอบการสอนรายวิชา 58708 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิยะดา ชัยเวช, วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม, และปรีดา ศรีนฤวรรณ. (2561). “การตลาดเพื่อการแข่งขัน ของบริษัทผู้ส่งออกลำไยสดของไทยในตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.” วารสารการวิจัย เพื่อพัฒนาชุมชน (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 11: 151-166.
- ศูนย์ข้อมูลอัญมณีและเครื่องประดับ สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การ มหาชน). (2561). **สถานการณ์การส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยระหว่างเดือน มกราคม – กรกฎาคม ปี 2561.** เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaichamber.org/content/file/document/0924181537769759.pdf>
- สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2554). **โครงการวิจัยการเพิ่ม ศักยภาพทางการตลาดของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับขนาดกลางและขนาด ย่อม.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ ชูชาติพิชัย. (2556). “รูปแบบและกลยุทธ์การประกอบกิจการโรงงานผลิตเม็ดพลาสติกจากขยะ พลาสติกในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมาคมผู้ค้าอัญมณีไทยและเครื่องประดับ. (2561). **สถิติส่งออก.** เข้าถึงเมื่อ 9 กันยายน. เข้าถึงได้จาก

<http://www.thaigemjewelry.or.th/สถิติส่งออก-GemAndJewelry>

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2561). **รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2560 และแนวโน้มปี 2561**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.

สุภางค์ จันทวานิช. (2552). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนันตญา กลิ่นสังข์. (2557). “รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าส่งของผู้ประกอบการในจังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อนุพันธ์ ปทุมมาสุตร. (2558). “รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. เล้าจันสะก่อสร้าง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภาษาอังกฤษ

Boseman, B. (1986). "The credibility of policy analysis: between method and use". **Policy Studies Journal** 14(4): 519-539.

Finsen, K. O. (2018). "Hedging Strategies To Manage Commodity Price Risk." Master of Science in Financial Engineering, Reykjavik University.

Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J. W. (1993). **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works**. New York: McGraw-Hill Education.

Kotler, P. T., and Keller, K. L. (2016). **Marketing Management**. 15th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Moideen, A. K., Rashid, K. D. M., and Sreeranganadhan, K. (2012). “An Empirical Study of the Marketing Strategies on the Indian Gold Ornament Market.”. **Indian Journal of Commerce & Management Studies** 3(3): 24-30.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**. 11th ed. New York: McGraw-Hill.

Robbins, S. P., and Coulter, M. K. (2012). **Management**. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Rocha, H. T., Ferreira, L. P., and Silva, F. J. G. (2018). “Analysis and Improvement of Processes in the Jewelry Industry.” **Procedia Manufacturing** 17 (1): 640-646.

Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. (2006). **Strategic Management and Business Policy.**

10th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. (2008). **Strategic Management and Business Policy**

11th ed. New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

**แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม**

ส่วนที่ 1 ความเป็นอยู่ของการประกอบธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี

- 1.1 ประวัติส่วนตัวของเจ้าของกิจการ
- 1.2 รูปแบบและขนาดของบริษัท
- 1.3 ลักษณะของบริษัท
- 1.4 ประวัติความเป็นมาของบริษัท
- 1.5 ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการประกอบธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี

- 2.1 รูปแบบการบริหารโรงงาน การจัดการทั่วไป การจัดการด้านบุคคล การจัดการด้านบัญชีและการเงินจัดซื้อ การจัดการด้านวัตถุดิบ และการจัดการด้านการผลิต
- 2.2 รูปแบบลักษณะของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีของท่านเป็นอย่างไร มีกระบวนการผลิตและขนส่งสินค้าอย่างไร
- 2.3 บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีใช้งบประมาณในการลงทุนเป็นเงินจำนวนเท่าไรในระยะสั้นระยะปานกลาง ระยะยาว และแหล่งเงินทุนของบริษัท
- 2.4 จำนวนพนักงานบริษัทมีทั้งหมดกี่คน ทำหน้าที่อะไรบ้าง อัตราเงินเดือนเป็นอย่างไร
- 2.5 มีวิธีการในการคัดเลือกวัตถุดิบอย่างไรบ้าง และมีการจัดเก็บอย่างไร
- 2.6 มีการแบ่งแยกหรือจัดวางสินค้าสำเร็จรูปอย่างไร
- 2.7 ตลาดอัญมณีและเครื่องประดับภายในจังหวัด ต่างจังหวัด ในประเทศ และต่างประเทศ

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารและการตลาดของบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณี

- 3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์
 - ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นอย่างไร และมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่
- 3.2 กลยุทธ์ด้านราคา
 - ใครเป็นผู้กำหนดราคาสินค้า มีหลักเกณฑ์การกำหนดราคาอย่างไร และใช้กลยุทธ์ใดในการกำหนดราคา
- 3.3 กลยุทธ์ด้านสถานที่ตั้ง
 - มีกลยุทธ์ในการเลือกทำเลที่ตั้งของบริษัทอย่างไร

3.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด

- มีการส่งเสริมการตลาด โฆษณา ประชาสัมพันธ์อย่างไรบ้าง
- มีการให้บริการหลังการขาย หรือมีการแก้ไขปัญหาหลังการขายหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคจากการประกอบธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณี



แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์หัวหน้าฝ่าย
บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของท่าน

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 เชื้อชาติ
- 1.4 ศาสนา
- 1.5 ตำแหน่งหน้าที่และอายุการทำงาน
- 1.6 วุฒิการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน

- 2.1 นโยบายที่ได้รับจากผู้บริหาร
- 2.2 ขอบเขตการรับผิดชอบงาน
- 2.3 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงานที่สามารถแก้ไขได้
- 2.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้

ส่วนที่ 3 ระดับความสำคัญต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด

- 3.1 ด้านผลิตภัณฑ์
- 3.2 ด้านราคา
- 3.3 ด้านสถานที่ตั้ง
- 3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่มีต่อบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณี

แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์พนักงาน
บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของท่าน

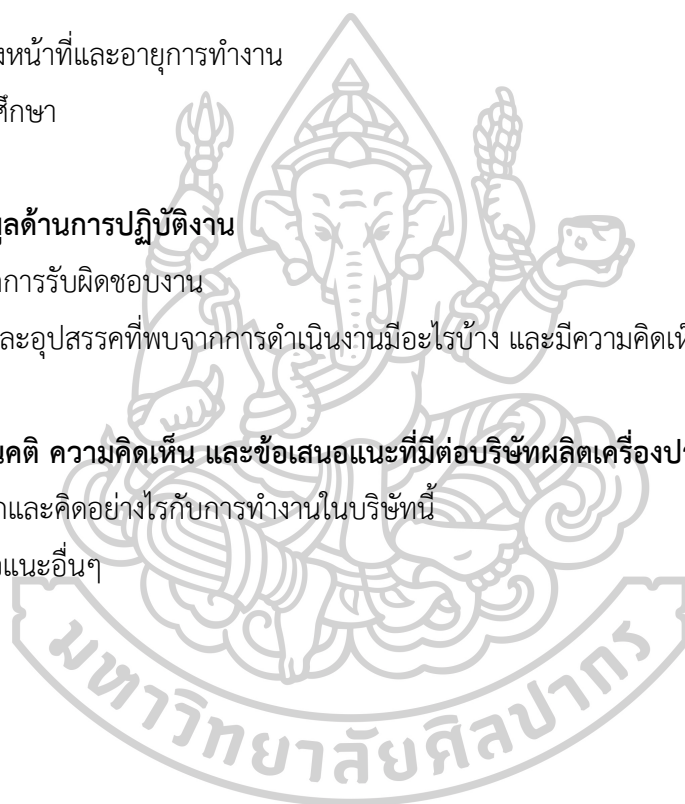
- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 เชื้อชาติ
- 1.4 ศาสนา
- 1.5 ตำแหน่งหน้าที่และอายุการทำงาน
- 1.6 วุฒิการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน

- 2.1 ขอบเขตการรับผิดชอบงาน
- 2.2 ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินงานมีอะไรบ้าง และมีความคิดเห็นว่าจะแก้ไขอย่างไร

ส่วนที่ 3 ทศนคติ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่มีต่อบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณี

- 3.1 ท่านรู้สึกและคิดอย่างไรกับการทำงานในบริษัทนี้
- 3.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ



แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ลูกค้า
บริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณีแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

- 1.1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ
- 1.2 ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการ
- 1.3 ประเภทและลักษณะของสินค้าที่ส่งผลิต
- 1.4 ความถี่ในการส่งผลิตสินค้า
- 1.5 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านทัศนคติที่มีต่อส่วนประสมทางการตลาดอัญมณีและเครื่องประดับ

- 2.1 ด้านผลิตภัณฑ์
- 2.2 ด้านราคา
- 2.3 ด้านสถานที่ตั้ง
- 2.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่มีต่อบริษัทผลิตเครื่องประดับอัญมณี

- 3.1 เหตุผลที่ท่านเลือกส่งผลิตสินค้าที่บริษัทนี้
- 3.2 ปัญหาและอุปสรรคที่ท่านพบมีอะไรบ้าง และมีความคิดเห็นว่าควรแก้ไขอย่างไร
- 3.3 ความรู้สึกหลังจากได้รับสินค้าและบริการจากบริษัทนี้
- 3.4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวพรสวรรค์ แก่นจันทร์
วัน เดือน ปี เกิด	5 มกราคม 2534
สถานที่เกิด	ราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาธุรกิจวิศวกรรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2560 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาประกอบการมหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	157/40 หมู่ 1 ตำบลถนนขาด อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

