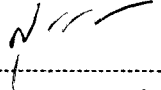
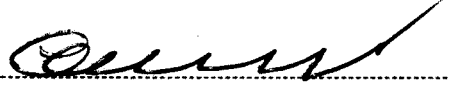


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของ  
อุตสาหกรรมเครื่องประดับ กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่  
จำกัด (มหาชน)  
ชื่อและนามสกุล นายสาธิต เพชรอภิรักษ์  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. Charoien Rojanasong)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ 25 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2551

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม  
**เครื่องประดับ : กรณีศึกษา บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)**  
**ผู้ศึกษา** นายสาริต เพชรอภิรักษ์ ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่ (2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งรวบรวมจาก หนังสือ ตำรา รายงาน การศึกษาค้นคว้าอิสระ บทความ และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ(องค์การมหาชน) โดยนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา และวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า (1) บมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่ ยังขาดประสิทธิภาพในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากประสบปัญหาด้านความสามารถ ในการทำกำไรและสภาพคล่องที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง (2) ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ บมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่ คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรง และคู่แข่งมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น แต่จากการที่บมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่ ได้ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนาน ทำให้ยังมีจุดแข็งที่สำคัญและเหนือกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การอยู่คงที่ เพื่อการรักษาสถานภาพ และประคองธุรกิจควบคู่กับการใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการสร้างความแตกต่าง และมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองถนัด หรือ ได้เปรียบ ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเน้นที่การใช้งานฝีมือ มาสร้างคุณค่าและทำตลาดด้วยตราสินค้าของตนเอง เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจ นำไปสู่ความสามารถและความได้เปรียบทางแข่งขันที่ยั่งยืน

**คำสำคัญ** การวิเคราะห์ประสิทธิภาพ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ บมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์สุวิมา ตังโพธิสุวรรณ ที่ได้ให้คำปรึกษาและตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆที่  
เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานในครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างสูงไว้ ณ  
โอกาสนี้

ขอขอบคุณอาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ รวมถึง  
เจ้าหน้าที่สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกคน ที่อำนวยความสะดวกในการศึกษา ณ มหาวิทยาลัยแห่งนี้  
และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จลงด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จะเป็น  
ประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในการศึกษาด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม  
เครื่องประดับอัญมณีของไทย

สาริต เพชรอภิรักษ์

เมษายน 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	2
ขอบเขตการศึกษา .....	3
วิธีการศึกษา .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
บทที่ 2 แนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	5
แนวคิดทางทฤษฎีด้านกลยุทธ์ .....	5
แนวคิดทางทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน .....	29
ข้อมูลของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) .....	35
บทที่ 3 วิธีการศึกษา .....	61
แหล่งข้อมูล .....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
บทที่ 4 ผลการศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ .....	
ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) .....	63
การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน .....	63
การวิเคราะห์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ .....	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษาและข้อเสนอแนะ .....	87
สรุปการศึกษา .....	87
ข้อเสนอแนะ .....	90
บรรณานุกรม .....	94
ภาคผนวก .....	96
ก งบดุลและงบกำไรขาดทุน .....	97
ข มูลค่าการนำเข้าและส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2549 และ 2550 .....	102
ประวัติผู้ศึกษา .....	105

**สารบัญตาราง**

	หน้า
ตารางที่ 2.1	รายนามคณะกรรมการบริษัทของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ..... 40
ตารางที่ 2.2	โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ..... 44
ตารางที่ 2.3	สิทธิพิเศษจากการส่งเสริมการลงทุนของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ..... 51
ตารางที่ 2.4	สัดส่วนรายได้ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ..... 58
ตารางที่ 2.5	โครงสร้างรายได้ของ บมจ. แพรนต้า จิวเวลรี่ และบริษัทย่อย ตามงบการเงินรวม ..... 59
ตารางที่ 4.1	อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง ..... 64
ตารางที่ 4.2	อัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ..... 66
ตารางที่ 4.3	อัตราส่วนที่แสดงถึงโครงสร้างทางการเงิน ..... 67
ตารางที่ 4.4	อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไร ..... 68
ตารางที่ 4.5	การวิเคราะห์SWOT ..... 74
ตารางที่ 4.6	การวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกด้วยเทคนิคเมทริกซ์EFE .. 76
ตารางที่ 4.7	การวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในด้วยเทคนิคเมทริกซ์IFE ..... 77
ตารางที่ 4.8	การจับคู่TOWSเมทริกซ์ ..... 85

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	7
ภาพที่ 2.2 แรงกดดันทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม 5 ประการ .....	10
ภาพที่ 2.3 สภาพแวดล้อมขององค์กร .....	14
ภาพที่ 2.4 การวิเคราะห์SWOT (SWOT Analysis) .....	15
ภาพที่ 2.5 เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ด้วย BCG Matrix .....	19
ภาพที่ 2.6 เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix .....	22
ภาพที่ 2.7 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ .....	26
ภาพที่ 2.8 ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่างๆ .....	27
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์กรของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) .....	39
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการดำเนินธุรกิจหลัก ของกลุ่มบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) .....	49
ภาพที่ 2.11 กระบวนการผลิตของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) .....	56
ภาพที่ 4.1 พลังผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model) .....	73
ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันด้วยเทคนิค BCG .....	83
ภาพที่ 4.3 การเลือกกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS MATRIX .....	84

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูงอยู่ใน 10 อันดับแรกของสินค้าส่งออกของประเทศไทย โดยมีสินค้าหมวดเครื่องประดับแท้เป็นรายการที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกกว่ากึ่งหนึ่งของสินค้าส่งออกหมวดอัญมณีและเครื่องประดับตามพิภคศุลกากรตอนที่ 71 และมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยอุตสาหกรรมเครื่องประดับแท้ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานเป็นจำนวนมาก และยังเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าพลอยสีที่เจียรไนแล้วของประเทศไทย ผสมผสานกับฝีมือการผลิตของแรงงานช่างฝีมือของไทย ทำให้เกิดงานเครื่องประดับที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดโลก

ในปี 2550 ไทยได้นำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับประมาณ 147,135.59 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนประมาณ 5.07 % เมื่อพิจารณาสินค้านำเข้าพบว่า สินค้าที่มีการนำเข้าสูงสุด เป็นทองคำที่ยังไม่ได้ขึ้นรูปหรือทองคำกึ่งสำเร็จรูปประมาณ 38.74 % รองลงมาคือเพชรประมาณ 33.19 % และเงินประมาณ 12 % ซึ่งการนำเข้าดังกล่าว ส่วนหนึ่งจะนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับแท้เพื่อการส่งออก

ด้านการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทยปี 2550 ขยายตัวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 33.22 (ร้อยละ 49.25 เมื่อพิจารณาในหน่วยของเงินเหรียญสหรัฐ) โดยสินค้าส่งออกรายการสำคัญที่สุดในหมวดนี้ยังคงเป็นเครื่องประดับแท้ด้วยสัดส่วนมูลค่าส่งออกร้อยละ 39.10 และขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.88 (ร้อยละ 24 เมื่อพิจารณาในหน่วยของเงินเหรียญสหรัฐ) สินค้ารายการสำคัญที่มีมูลค่าการส่งออกสูงขึ้น คือ เครื่องประดับเงินที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.29 และเครื่องประดับแท้ที่ทำด้วยโลหะมีค่าอื่นๆ (นอกเหนือจากทอง เงิน และแพลทินัม) ซึ่งยังเติบโตได้ดี โดยมีการปรับตัวขึ้นกว่า 3.50 เท่า รวมถึงเครื่องประดับที่ทำด้วยโลหะสามัญหุ้มติดด้วยโลหะมีค่าขยายตัวกว่า 1.80 เท่า ขณะที่การส่งออกเครื่องประดับทองคำลดลงเล็กน้อยเท่ากับร้อยละ 1.25 และเครื่องประดับแพลทินัมหดตัวลงถึงร้อยละ 43.10



ส่วนสินค้าที่มีมูลค่าการส่งออกสูงรองลงมา คือ ทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปหรือทองคำกึ่งสำเร็จรูป คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 28.12 เดบิตสูงขึ้นราว 1.65 เท่า (2 เท่าเมื่อพิจารณาในหน่วยของเงินเหรียญสหรัฐ) ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าราคาทองคำในตลาดโลกปี 2550 ที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการต่างส่งออกทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปหรือทองคำกึ่งสำเร็จรูปเพื่อทำกำไร โดยเฉพาะในเดือนกันยายน 2550 ซึ่งราคาเฉลี่ยของทองคำในตลาดโลกอยู่ในช่วงขาขึ้น สูงถึง 712.65 เหรียญสหรัฐต่อออนซ์ มีส่วนทำให้มูลค่าการส่งออกทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปหรือทองคำกึ่งสำเร็จรูปของไทยในช่วงเวลาเดียวกันสูงถึง 473.42 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งนับว่าสูงสุดในรอบปีนี้

จากตัวเลขการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ตั้งแต่ปี 2544 – 2550 พบว่ามีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลุ่มเครื่องประดับแท้ ซึ่งมีกลุ่มเครื่องประดับทองคำและเครื่องประดับเงินเป็นรายการหลักที่สามารถส่งออกได้ดีมาอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อดูตัวเลขการส่งออกในช่วง 3 ปีล่าสุด พบว่ากลุ่มเครื่องประดับทองคำ ที่เป็นตัวสร้างรายได้สูงสุด กำลังประสบปัญหาออกดลดลง เนื่องจากการส่งออกเครื่องประดับทองคำไปยังตลาดหลักได้ลดลง โดยอีกสาเหตุหนึ่งที่สำคัญ ก็คือ การแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น และคู่แข่งมีการพัฒนาการผลิตและการตลาด จนเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว ซึ่งได้แก่ จีนและอินเดีย ส่งผลให้ปริมาณงานบางส่วนถูกย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศคู่แข่ง ทำให้ยอดส่งออกกลุ่มเครื่องประดับทองคำมีแนวโน้มที่ลดลง

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทมหาชนที่ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีขนาดใหญ่ อันดับต้นๆของเมืองไทย และนับได้ว่าเป็นบริษัทที่มีความเข้มแข็งทางธุรกิจ และมีผลการดำเนินงานที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นของอุตสาหกรรมเครื่องประดับ แม้ว่าผลกระทบต่อบริษัทยังไม่รุนแรงมากนัก แต่ก็ถือว่าการส่งสัญญาณเตือนทางธุรกิจ ดังนั้นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมเครื่องประดับ โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มาทำการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์อย่างมาก เพื่อนำการศึกษาไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม และช่วยให้มีความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงขึ้น อันนำไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และของอุตสาหกรรมเครื่องประดับไทยต่อไปในอนาคต

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

### 3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

3.2 การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์

3.3 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยใช้ข้อมูล SWOT Analysis, ข้อมูลทฤษฎี 5 พลังการแข่งขัน (5 Forces Competitive), ข้อมูลBCG และข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรมาใช้ประกอบการวิเคราะห์

3.4 ระยะเวลาที่ใช้ทำการศึกษาข้อมูลอัตราส่วนทางการเงิน จะใช้ข้อมูลย้อนหลัง 5 ปี โดยใช้งบดุลและงบกำไรขาดทุน ตั้งแต่ ปี 2546-2550

### 4. วิธีการศึกษา

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รายปี ตั้งแต่ปี 2546 ถึงปี 2550 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ ประวัติ โครงสร้าง การประกอบการ ธุรกิจ นโยบาย และข้อมูลทางการเงินของบริษัท โดยทำการรวบรวมจาก หนังสือ วิทยานิพนธ์ วารสาร และ Internet เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาและประกอบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็นการวิเคราะห์ เชิงพรรณนา และเชิงปริมาณ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึง ลักษณะการดำเนินธุรกิจของ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงประวัติความเป็นมา รูปแบบการดำเนินงาน นโยบายหน้าที่ ในปี 2548 ถึง ปี 2550 โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ทางด้านต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารองค์กร เช่น SWOT Analysis Five Forces Model BCG Matrix Financial Analysis

4.2.2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยนำข้อมูลจาก งบดุล และงบกำไรขาดทุนของ บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มาคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน ในปี 2548-2550 ซึ่งจะแบ่งเป็นการวิเคราะห์ออกเป็น ดังนี้

- อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง
- อัตราส่วนแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- อัตราส่วนแสดงถึงโครงสร้างทางการเงิน
- อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 อุตสาหกรรมเครื่องประดับ หมายถึง อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับ ที่นำอัญมณีมาประกอบกับตัวเรือนซึ่งส่วนใหญ่เป็นโลหะ ต้องอาศัยความรู้ทางด้านศิลปะและความชำนาญในกระบวนการผลิต ตั้งแต่การออกแบบ การผลิตต้นแบบและแม่พิมพ์ การขึ้นขึ้นรูปโลหะ การหล่อ การประกอบตัวเรือนรูปพรรณ การฝังอัญมณีเข้ากับตัวเรือน ไปจนถึงการตกแต่งขั้นสุดท้าย โดยการผลิตเครื่องประดับแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การผลิตเครื่องประดับแท้และการผลิตเครื่องประดับเทียม

5.2 เครื่องประดับแท้ หมายถึง เครื่องประดับที่ทำจากโลหะมีค่าจำพวก ทองคำ เงิน หรือแพลทินัม อาจมีลักษณะเป็นเครื่องประดับที่ทำจากโลหะมีค่าล้วน (Plain Jewelry) หรือเป็นเครื่องประดับประกอบอัญมณี (Gemset Jewelry)

5.3 เครื่องประดับเทียม หมายถึง เครื่องประดับแฟชั่นที่เลียนแบบเครื่องประดับแท้

5.4 ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ธุรกิจมีฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานที่ดี ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้การวัดประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จากอัตราส่วนทางการเงิน

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท แพรนด้าจิวเวลรี่ จำกัด(มหาชน) และของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับของประเทศไทย ให้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้เหมาะสม

## บทที่ 2

### แนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม เครื่องประดับ: กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาต้องการศึกษาและวิเคราะห์ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษา ดังนี้

1. แนวความคิดทางทฤษฎีด้านกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ที่มาและความหมายของคำว่า กลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์
2. ทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ประกอบด้วย อัตราส่วนทางการเงินที่แสดงถึงสภาพคล่อง ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โครงสร้างทางการเงิน และความสามารถในการทำกำไร
3. ข้อมูลของ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)  
โดยเนื้อหาทั้งหมด จะเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ดังนี้

#### 1. แนวความคิดทางทฤษฎีด้านกลยุทธ์

##### 1.1 ความหมายของกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่า “Strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า “Leading The Total Organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการจะทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร” (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2548 :16)

Wright และคณะ ให้นิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่า กลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ( วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2548 :17)

การบริหารและวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ระบบการบริหารและจัดการ รวมถึง การตัดสินใจในการดำเนินงานที่มีความเกี่ยวพันโดยตรงกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร และควบคุมดูแลการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายในระยะยาวของธุรกิจ ( ชีรยุส วัฒนาศุภโชค 2548 : 2)

## 1.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 2 ทำการจัดวางทิศทางขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 ทำการกำหนดกลยุทธ์

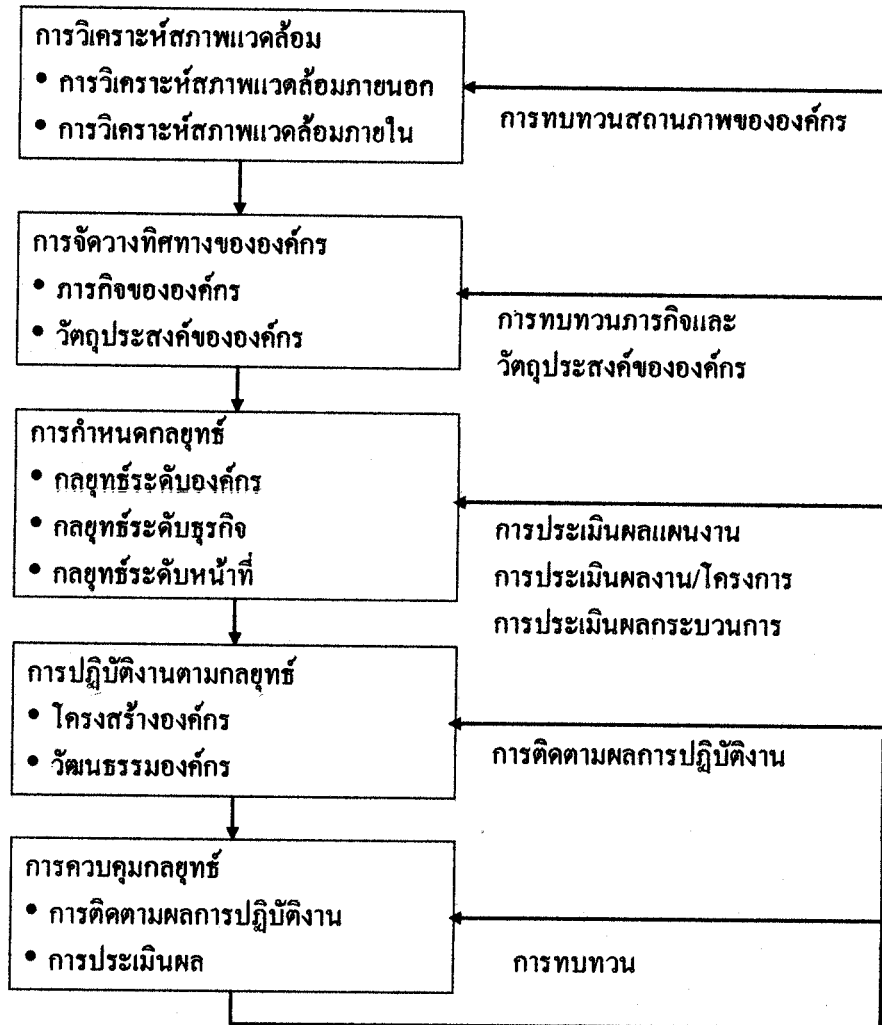
ขั้นตอนที่ 4 ทำการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 ทำการควบคุมเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง จากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการทบทวน โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กร จะต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลา โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่ระดับสูง (Chief Executive Officer = CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็ก หรือ ในรูปของคณะกรรมการอำนวยการพร้อมกับหัวหน้างานบริหาร และหัวหน้างานของหน่วยงานย่อยอื่นๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ ( วัฒนาวงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2548 : 18-21)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐบาล และทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรและองค์กรไม่แสวงหากำไร เนื่องจากหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์มาจากแนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) โดยที่องค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร และแนวความคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเด่นในเรื่องการเน้นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนใน 5 ขั้นตอน

### กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) การวางแผนกลยุทธ์ หน้า 20

โดยขั้นตอนที่ 1-3 เป็นการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ส่วนขั้นตอนที่ 4 และ 5 เป็นการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในการดำเนินการ จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงาน เพื่อที่จะทำให้มีข้อมูลในการปรับแผนกลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทางธุรกิจตลอดเวลา

การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารแผนงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาครัฐบาลจะต้องเข้าใจลักษณะความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่แสวงหา

กำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยเฉพาะในเรื่องที่มาของรายรับขององค์กรและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ความชัดเจนของภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ อิทธิพลทางการเมืองต่อการตัดสินใจในการวางแผน และพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นกรอบแนวคิดทางทฤษฎีของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมุ่งเน้นใน 3 ขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

**1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) วัฒนา วงศ์เกียรติ รัตน์ (2548 : 27 - 28)** ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการองค์กร เพราะว่าองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิด ด้วยเหตุนี้สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรและผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานขององค์กร

โครงสร้างของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

● **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก** สภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไปเป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งที่เป็นองค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐบาล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสังคม

1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราว่างงาน ฯลฯ

2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

3) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร ฯลฯ

4) ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio - Cultural Factors) เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมการบริโภคอุปโภค ฯลฯ

● การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการเป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กร ได้แก่

- 1) ลูกค้า (Customers) ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่จะซื้อสินค้าและมาใช้บริการ
- 2) คู่แข่งขัน (Competitor) เป็นผู้ขายสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันที่แข่งขันกับองค์กรและมีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน
- 3) ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) เป็นผู้ทำหน้าที่ส่งวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตให้แก่ธุรกิจ
- 4) ตลาดแรงงาน (Labor Supply) เป็นผู้ที่ต้องคำนึงถึงเพราะบางครั้งธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาบุคลากรที่มีความชำนาญด้านต่างๆ โดยเฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน
- 5) เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Regulators) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่บังคับใช้กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- 6) ผู้ร่วมลงทุน (Partners) ประกอบด้วย หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น และบริษัทที่ร่วมลงทุน

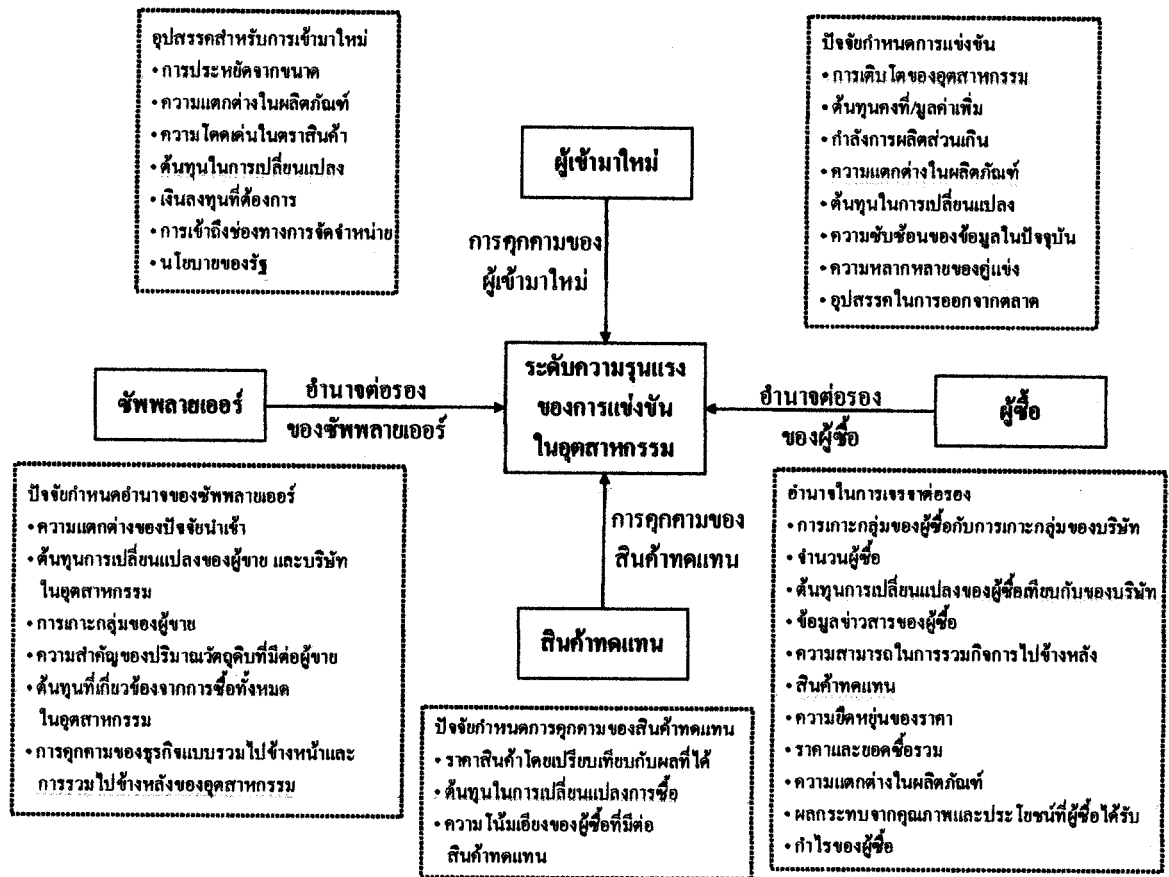
สำหรับองค์กรภาคธุรกิจเอกชน สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินงานอยู่หรือเรียกว่า การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) ในที่นี้ผู้เขียนจำกัดความ คำว่า “อุตสาหกรรม” ว่าเป็นกลุ่มของ บริษัทที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันเพื่อเข้าแข่งขันในกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกัน แต่ละอุตสาหกรรมมีลักษณะแตกต่างกันไปทั้งทางด้านการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไร ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในอุตสาหกรรมแต่ละประเภทได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงต้องอาศัยเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมและมีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม คือ การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมในขอบเขตของการดำเนินงานหนึ่งๆ ซึ่งในหนึ่งอุตสาหกรรมนั้นจะประกอบไปด้วยบริษัทต่างๆ ที่มี



การนำเสนอสินค้าที่ใกล้เคียงกันและสามารถใช้ทดแทนกันได้ รวมถึงการตอบสนองของกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน โดยกลุ่มบริษัทเหล่านั้นก็จะมองบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นบริษัทคู่แข่ง

ดังนั้นในแต่ละอุตสาหกรรมก็จะมีคู่แข่งและความซับซ้อนแตกต่างกันไป ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจึงต้องทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นสิ่งแรก โดยโมเดลที่จะใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมก็คือ The Five Forces Model ซึ่งเป็น โมเดลที่วิเคราะห์สถานการณ์และอุปสรรคที่องค์กรนั้นเผชิญอยู่เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์ The Five Forces Model จะประกอบไปด้วยปัจจัยซึ่งเป็นแรงกดดันทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม 5 ประการ แสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แรงกดดันทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม 5 ประการ  
ที่มา : สาราจน์ โอปัททภักชีวิน (2548) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หน้า 86

### การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยตัวแบบ The Five Forces Model

ปัจจัยที่ 1 คู่แข่งขัน โดยตรงในปัจจุบัน (Rivalry of Competition) หรือการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) คือ การวิเคราะห์ว่าอุตสาหกรรมมีอุปสรรคจากการแข่งขันระหว่างคู่แข่งขันในปัจจุบันเป็นอย่างไร โดยระดับความรุนแรงของการแข่งขันอาจจะสามารถพิจารณาได้จากการตอบโต้ในการแข่งขันเพื่อต้องการส่วนแบ่งตลาดที่มากที่สุด โดยการตอบโต้ทางการแข่งขันนั้น อาจอยู่ในรูปแบบของการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์และการตลาดทางตรง เป็นต้น โดยหากระดับทางการแข่งขันทางการตลาดมีความรุนแรง ก็จะช่วยให้บริษัททราบว่าความรุนแรงจากคู่แข่งขัน ณ ปัจจุบัน มีความรุนแรงเพียงใด และสร้างปัญหาในการแข่งขันมากแค่ไหนและมีผลกระทบต่อผลกำไรของบริษัทอย่างไร ถ้าการแข่งขันมีความรุนแรงก็จะส่งผลให้กำไรและความดึงดูดใจของการเข้ามาในอุตสาหกรรมน้อยลง

ปัจจัยที่ 2 อุปสรรคจากคู่แข่งขันในอนาคต (Threats of Potential Entrants) ถัดจากการวิเคราะห์ปัจจัยหลักต้นแรก นั่นคือ การวิเคราะห์การแข่งขันจากคู่แข่งขัน ณ ปัจจุบันแล้ว ปัจจัยถัดมาคือ การวิเคราะห์ว่าโอกาสในการเข้ามาของอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่เป็นอย่างไร และจะมีโอกาสเข้ามาคุกคามธุรกิจอุตสาหกรรมที่กำลังดำเนินงานอยู่มากน้อยเท่าใด โดยแนวโน้มของคู่แข่งใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมนั้นขึ้นกับว่าอุตสาหกรรมนั้นมีความน่าสนใจเพียงใด และสิ่งสกัดกั้นในการเข้ามาดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรม (Entry Barriers) ยากหรือง่ายเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- ความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty)
- กฎระเบียบของรัฐบาล
- ต้นทุนในการเปลี่ยนการบริโภคจากตราสินค้าหนึ่งไปอีกรตราสินค้าหนึ่ง
- ความประหยัดต่อขนาด
- ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในแง่อื่นๆ

ปัจจัยที่ 3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products) ปัจจัยที่สามถัดมา คือ อุปสรรคจากสินค้าทดแทน นั่นคือการที่สินค้าไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับธุรกิจ แต่สินค้านั้นมีความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่คล้ายคลึงกันนั้นได้ ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมกาแฟสามารถทดแทนได้โดยสินค้าจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้แก่ เครื่องดื่มประเภทชา น้ำอัดลม และน้ำผลไม้ เป็นต้น ซึ่งถ้าหากสินค้าของธุรกิจสามารถถูกทดแทนจากสินค้าอื่นได้ง่ายก็จะทำให้ธุรกิจมีอุปสรรคสูงจากสินค้าทดแทน

ปัจจัยที่ 4 อำนาจในการต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Suppliers) คือ การที่ผู้จัดหาวัตถุดิบ แรงงาน รวมถึงเจ้าของปัจจัยการผลิตต่างๆ มีอำนาจในการต่อรองที่สูง ก็จะทำให้คู่ค้า

เหล่านั้นสามารถต่อรองเอาผลประโยชน์จากธุรกิจได้อย่างมาก เช่น การลดระยะเวลาการชำระเงิน (Credit Terms) หรือการให้ส่วนลดที่น้อยลง จึงส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรต่อหน่วยที่ลดลง ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องเพิ่มปริมาณการขายที่มากขึ้น เพื่อชดเชยกับส่วนต่างกำไรต่อหน่วยที่ลดลง ผู้ประกอบการต่างๆ ก็จะต้องมีการแข่งขัน เพื่อเพิ่มยอดขายมากขึ้น ก็จะส่งผลต่อระดับของการแข่งขันในที่สุดนั่นเอง โดยลักษณะของคู่ค้าที่มีอำนาจการต่อรองสูงมีดังนี้

- สินค้าของคู่ค้าสามารถหาสินค้ามาทดแทน ได้ยาก เช่น สินค้าที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง
- ธุรกิจไม่ได้เป็นลูกค้ารายใหญ่ของคู่ค้ารายนั้น ทำให้ผู้ซื้ออำนาจการต่อรองลดลง
- ธุรกิจมีต้นทุนสูงในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าจากคู่ค้ารายอื่น (Switching Cost) ทำให้ผู้

ซื้อต้องพึ่งพาคู่ค้ารายนั้นมาก และมีอำนาจการต่อรองที่น้อยลง

- คู่ค้ามีความสามารถในการรวมตัวแนวตั้ง ทำให้คู่ค้าสามารถกลายเป็นคู่แข่งของธุรกิจในอนาคต เช่น ผู้ผลิตมีการสร้างช่องทางการจำหน่ายขึ้นมาเอง (Forward Integration) เพื่อกระจายสินค้าโดยที่ไม่ต้องมีการพึ่งพาช่องทางการจำหน่ายหรือตัวกลาง ทำให้ผู้ผลิตหรือคู่ค้าในกรณีนี้มีอำนาจในการต่อรองเพิ่มขึ้น

- ธุรกิจไม่สามารถทำ ทำการผลิตวัตถุดิบได้ ผู้ซื้อจึงต้องมีการพึ่งพาคู่ค้ารายนั้นต่อไป

ปัจจัยที่ 5 อำนาจในการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) คือ การที่ลูกค้ามีความสามารถในการต่อรองกับธุรกิจมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากลูกค้ามีความสามารถในการต่อรองที่สูงก็จะทำให้ลูกค้าต่อรองราคาสินค้าที่ถูกลง หรือต้องการสินค้าที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น รวมถึงระยะเวลาในการให้เครดิตที่ยาวนานขึ้น จึงส่งผลต่อกำไรของธุรกิจที่ลดลง ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องเพิ่มปริมาณการขายที่มากขึ้น เพื่อชดเชยกับส่วนต่างกำไรต่อหน่วยที่ลดลง ผู้ประกอบการต่างๆ ก็จะต้องมีการแข่งขัน เพื่อเพิ่มยอดขายมากขึ้น ก็จะส่งผลต่อระดับของการแข่งขันในที่สุดนั่นเอง ปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรอง ได้แก่

- ผู้ขายในตลาดมีจำนวนมากแต่ผู้ซื้อมีจำนวนน้อย ทำให้คิดมคณ์น้อยกว่าซัพพลายในตลาด

- ผู้ซื้อเป็นลูกค้ารายใหญ่และซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากทำให้ผู้ซื้ออำนาจในการต่อรอง โดยเฉพาะลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็นส่วนใหญ่เมื่อเทียบกับยอดขายรวมของบริษัท

- ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าอื่นมาทดแทนได้ ทำให้อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อเพิ่มมากขึ้น

- ผู้ซื้อมีต้นทุนต่ำในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าจากรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าของคู่แข่งได้ง่าย จึงมีการพึ่งพาธุรกิจน้อยลง และทำให้อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อเพิ่มมากขึ้น

- การที่ผู้ซื้อสามารถจัดหาวัตถุดิบด้วยตนเอง จะ ทำให้อำนาจการต่อรองเป็นของผู้ซื้อ

● การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นแรงกดดันที่อยู่ภายในองค์กร โดยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และการทำงานขององค์กรประกอบด้วย

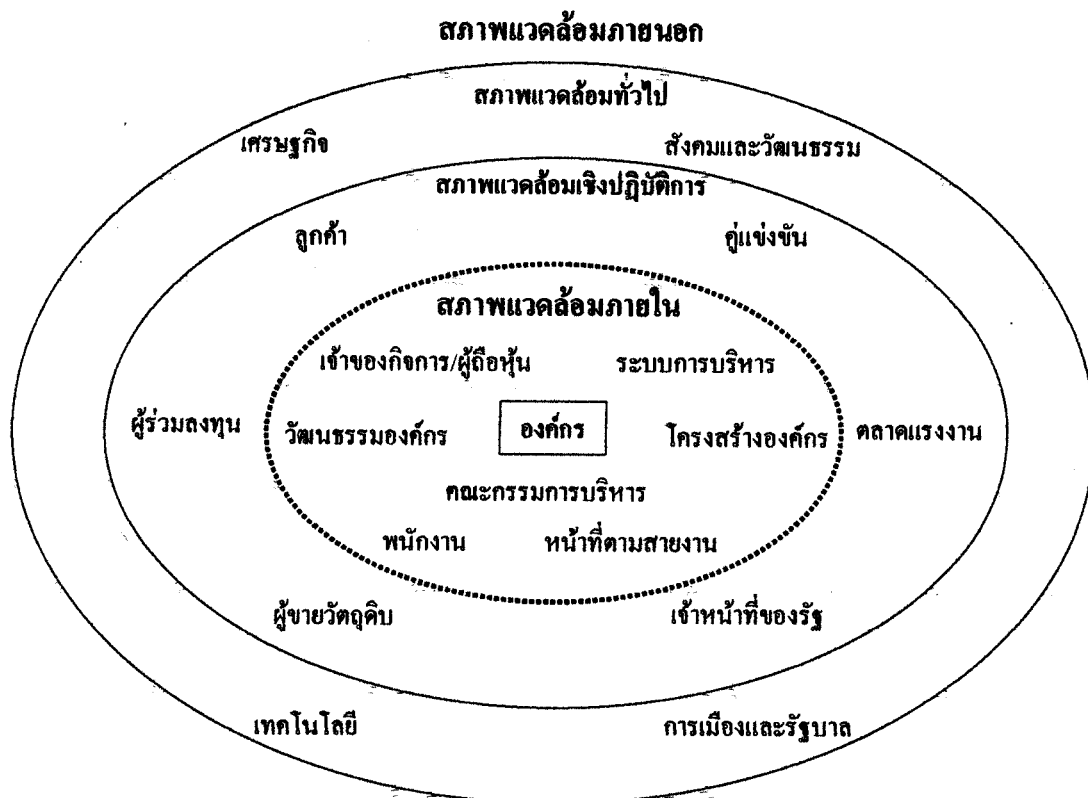
1) เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Owners and Shareholders) ในธุรกิจขนาดย่อมเจ้าของกิจการจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์กรทั้งหมด เมื่อองค์กรขยายเติบโตขึ้นความจำเป็นต้องใช้เงินทุนในการลงทุนก็จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นเจ้าของกิจการจึงมีความจำเป็นต้องจำหน่ายหุ้นให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น (Shareholders) ซึ่งจะทำให้ผู้ถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้องหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรด้วย

2) โครงสร้างองค์กร (Corporate Structure) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการร่วมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โครงสร้าง คือ การจัดระเบียบบทบาทและความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ

3) คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) คณะกรรมการบริหารจะมาจากสรรหา และเป็นตัวแทนของเจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการดังกล่าวเป็นผู้ที่ควบคุมการบริหารอย่างแท้จริงโดยเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร ซึ่งบางครั้งอาจเป็นผู้ถือหุ้นด้วยก็ได้

4) พนักงาน (Employee) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานหรือลูกจ้างนั่นเอง

5) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นความเชื่อ ความคาดหวังและค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในหน่วยงาน



ภาพที่ 2.3 สภาพแวดล้อมขององค์กร

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) *ปรับปรุงจาก การวางแผนกลยุทธ์* หน้า 29

● การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า

Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats โดย

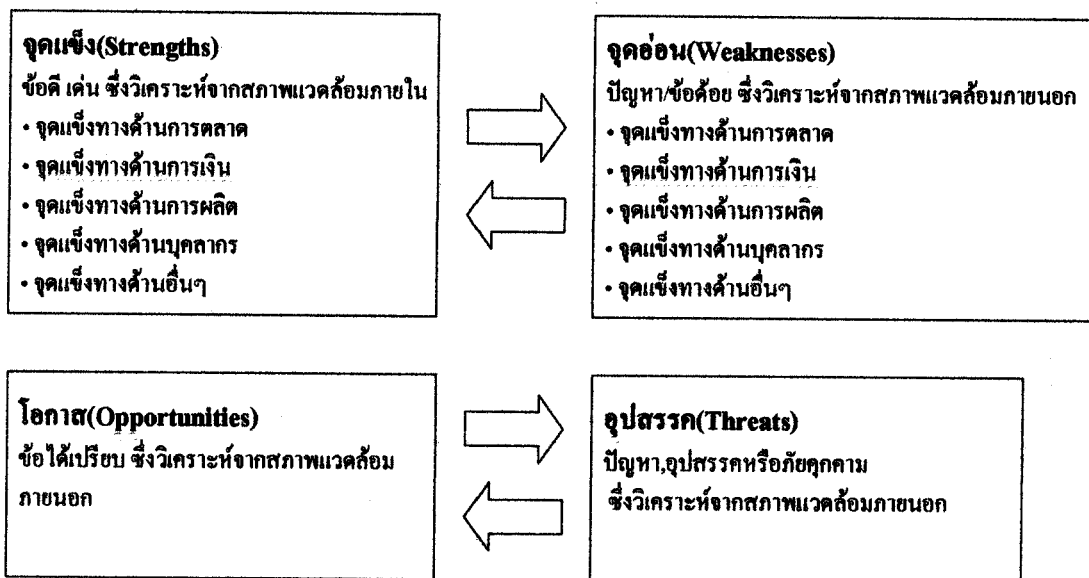
Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และคือความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

**Opportunities** คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

**Threats** คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรที่ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกันเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม



ภาพที่ 2.4 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ที่มา: ประสงค์ มีใจชื่อ (2542) *ปรับปรุงจาก การบริหารเชิงกลยุทธ์* หน้า 52

● **เทคนิคการประเมินปัจจัยภายนอก External Factor Evaluation (EFE)**

**Matrix** เทคนิค EFE เป็นเทคนิคซึ่งจะช่วยในการประเมินปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ด้านสังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงของประชากร เทคโนโลยี และการแข่งขัน

วิธีการของเทคนิค EFE มีดังนี้

1. ระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจ (ไม่ควรน้อยกว่า 10 และไม่ควรเกิน 20 ปัจจัย) โดยการเขียนปัจจัยที่เป็นโอกาส (opportunities) ก่อน แล้วตามด้วยปัจจัยคุกคาม (threats) อยู่ตอนล่างของตาราง matrix

2. ให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยโอกาสและการคุกคาม โดยให้ค่าน้ำหนักเป็นตัวเลขทศนิยม ตั้งแต่ 0.0 ถึง 1.0 (ค่า 0.0 หมายถึงค่าที่ให้กับปัจจัยที่ไม่มีความสำคัญ และ 1.0 หมายถึงปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด) การให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัยต้องพิจารณาเชิงเปรียบเทียบปัจจัยอื่นๆ ที่นำมาพิจารณาด้วย ว่ามีความสำคัญมากน้อยต่างกันแค่ไหนอย่างไร และให้ค่าน้ำหนักเพื่อสะท้อนความสำคัญที่ต่างกันนั้นด้วย ค่าน้ำหนักที่ให้กับปัจจัยทั้งโอกาสและการคุกคาม ทั้งหมดแล้วเมื่อรวมกันต้องมีค่าเท่ากับ 1.0 การให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัยต่างๆ โดยทั่วไปจะให้ค่าน้ำหนักที่สูงกว่ากับปัจจัยโอกาส และต่ำกว่ากับปัจจัยการคุกคาม และควรพิจารณาเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อให้ค่าน้ำหนักที่จะให้กับปัจจัยต่างๆ สะท้อนความเป็นจริงมากขึ้น อีกทั้งควรเป็นลักษณะของการระดมความคิดเห็นและการยอมรับจากผู้รู้โดยวิธีการของการจัดให้มีกลุ่มประชุมด้วย

3. ทำการประเมินแต่ละปัจจัยโดยให้คะแนนจาก 1-4 (1 หมายถึงทำได้ไม่ดีในการตอบสนองของธุรกิจต่อปัจจัยดังกล่าว จนถึง 4 หมายถึงการตอบสนองของธุรกิจทำได้ในขั้นดีมาก) คะแนนของการประเมินเป็นดังนี้

การให้คะแนน :4.0 = Outstanding response (ดีมาก)

3.0 = Above average (ดี)

2.0 = Average response (พอใช้)

1.0 = Poor response (ไม่ดี)

มีข้อพึงสังเกตว่าการประเมินตามข้อ 3 นี้ จะยึดอยู่บนฐานความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ เป็นหลัก แต่การให้ค่าคะแนนตามข้อ 2 เป็นการพิจารณาที่ยึดอยู่บนฐานของความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น

4. คำนวณผลคูณของค่าน้ำหนักกับค่าประเมิน จะได้ ผลคะแนน

5. รวมผลคะแนนของทุกปัจจัยจะได้ผลคะแนนรวมของธุรกิจ ซึ่งจะ  
สามารถนำมาแปลความหมายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ ดังนี้

การอ่านค่าคะแนน: 2.5 = Average (ค่าเฉลี่ย)  
>2.5 = Strong (ดีกว่า)  
<2.5 = Weak (แย่กว่า)

● **เทคนิคการประเมินปัจจัยภายใน Internal Factor Evaluation (IFE) matrix** เทคนิค IFE เป็นเทคนิคซึ่งช่วยในการประเมินปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน โดยเฉพาะเป็นการประเมินผลของหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร วิธีการประเมินจะเหมือนกับเทคนิค EFE โดยมี การให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัย มีการประเมินโดยให้คะแนนในแต่ละปัจจัย และมีการคำนวณผลคะแนนเพื่อหาผลคะแนนรวมขององค์กร มีการให้ค่าน้ำหนักที่สูงกว่ากับปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง เป็นต้น จะแตกต่างตรงที่ ปัจจัยที่นำมาประเมินนั้นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กรและคะแนนของการประเมินรวมทั้งการอ่านค่าของคะแนน เป็นดังนี้

การให้คะแนน : 4 = Major Strength (จุดแข็งที่ดีกว่า)  
3 = Minor Strength (จุดแข็งที่ดีเท่าคู่แข่ง)  
2 = Minor Weakness (จุดอ่อนที่พอรับได้)  
1 = Major Weakness (จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข)

การอ่านค่าคะแนน: 2.5 = Average ระดับเฉลี่ย  
<2.5 = Weak อ่อนแอ  
>2.5 = Strong เข้มแข็ง

**1.2.2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)** มีความแตกต่างในเรื่องการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (หรือที่ในองค์กรธุรกิจเอกชน เรียกว่า วัตถุประสงค์ขององค์กร) ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ธุรกิจเอกชนมีลักษณะ คล้ายกันและมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนซึ่งได้แก่ การแสวงหากำไรและการสร้างความเติบโตของ ธุรกิจ ในขณะที่หน่วยงานราชการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลาย และคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพราะว่ามีฝ่ายข้าราชการประจำต้องการ กำหนดภารกิจในลักษณะที่กว้างและยืดหยุ่นพอที่จะสามารถขยายหน่วยงานได้ในอนาคต และ พยายามที่จะไม่กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้ชัดเจนซึ่งจะกลายเป็นสิ่งฟุ้งความล้มเหลวใน



การดำเนินงานของหน่วยงาน ในขณะที่ฝ่ายการเมืองมักจะใช้อิทธิพลในการปรับภารกิจและเป้าประสงค์ไปตามนโยบายของนักการเมืองที่ได้เป็นผู้บริหารในรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยไม่ได้คำนึงแผนพัฒนาประเทศระยะยาวที่ได้วางไว้โดยรัฐบาลชุดก่อนๆ

ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองที่ต่างกัน ดังนี้

- ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

- ส่วนในองค์กรภาครัฐกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ตามลำดับ

**1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)** การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the Organization Strategy) คือ การพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็ง – จุดอ่อนขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการพิจารณาออกแบบกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม รวมทั้งการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

เทคนิคในการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

- เทคนิค BCG(Boston Consulting Group) เทคนิค BCG เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารขององค์กรสามารถทราบตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์แต่ละตัวในครอบครองว่ามีความได้เปรียบเสียเปรียบคู่แข่ง อย่างไรและมีความสำคัญในการทำกำไรให้กับองค์กรเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ตัวอื่นๆ ขององค์กร ในเทคนิคนี้มี 4 ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการ คือ

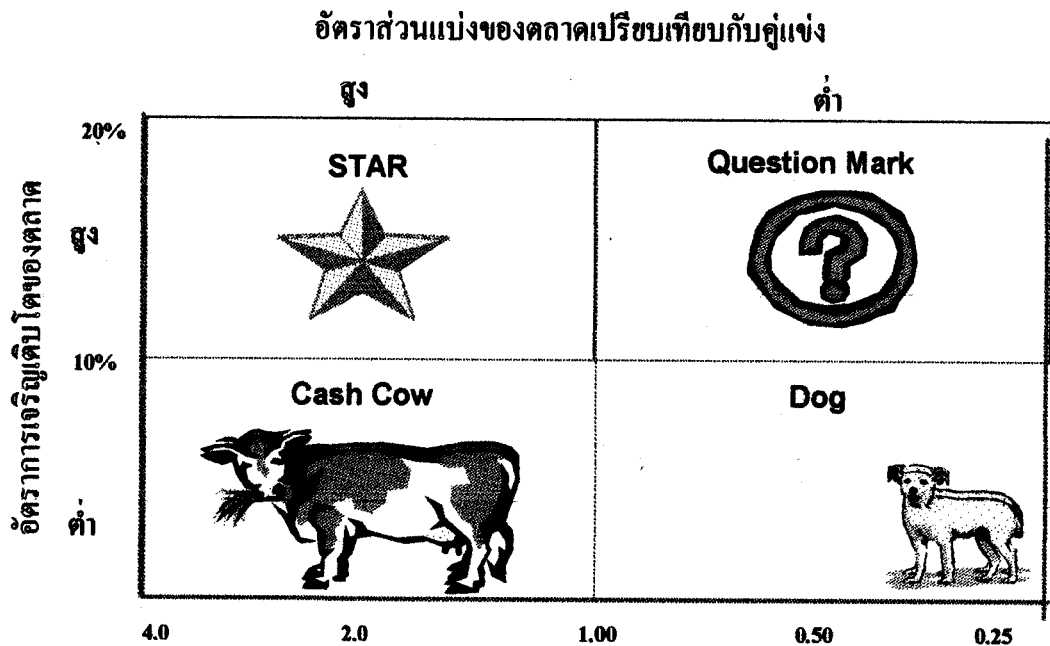
1. แบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU)

2. วางตำแหน่งทางการแข่งขันของแต่ละ SBU ในตาราง matrix 4 ตาม

ความเป็นจริง

3. กำหนดกลยุทธ์ของแต่ละ SBU

4. วิเคราะห์และประเมินเปรียบเทียบตำแหน่งทางการแข่งขันของ SBU กับ SBU อื่นๆ ตาราง matrix ที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารวางตำแหน่งของ SBU แต่ละตัวขององค์กร ซึ่งจะมีการพิจารณาคำแหน่งทางการแข่งขันของ SBU จากมิติ 2 ด้าน คือ ด้านอัตราการเจริญเติบโต (Growth Rate) ของอุตสาหกรรมและส่วนแบ่งของตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Relative Market Share)



ภาพที่ 2.5 เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ด้วย BCG Matrix

ที่มา: ธนชัย ชมจินดา (2549) การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 142

BCG matrix สามารถจำแนกผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจได้เป็น 4 ลักษณะตามช่องทั้ง 4 ช่องเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ต่อไปนี้ คือ

1. ดาว (Stars) เป็นส่วนที่อยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมทางตอนบนซ้ายมีสัญลักษณ์เป็นรูปดาว หน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ SBU ที่อยู่ในส่วนนี้จะมีอัตราการเจริญเติบโตสูงและมีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในระดับสูง มีอนาคตดีและมีโอกาสทำรายได้เข้าสู่องค์กรได้มาก เนื่องจากอยู่ในตลาดที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูงจึงมีความต้องการการลงทุนสูงเพื่อรักษาสถานภาพการเป็นผู้นำตลาดและการเจริญเติบโตไปพร้อมกับอัตราการขยายตัวของตลาด ทำให้มีการใช้เงินสดในการลงทุนและดำเนินงานต่างๆ ไปมากกว่าที่ได้รับเข้ามา แต่โดยทั่วไปแล้วเงินสดที่ได้รับกับที่ใช้จ่ายจะอยู่ในสถานะได้ดุลกัน ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจที่จัดอยู่ใน matrix ช่องที่เป็นดาวนี้จะเป็น

ความหวังในการทำกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว ดังนั้นจึงได้รับการพิจารณาว่าเป็นเสมือนกับดาวหรือความหวังขององค์กร และจะได้รับความสนใจก่อนในแง่ของการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดขององค์กร

2. วัวเงิน (Cash Cows) เป็นส่วนที่อยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมทางตอนบนล่างซ้าย ที่มีการเรียกชื่อว่า วัวเงิน เนื่องจากสามารถรีดเงินเหมือนรีดนมจากวัวเพื่อมาใช้เลี้ยงดูหน่วยธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ หรือในบางทีอาจใช้สัญลักษณ์เงินเหรียญสหรัฐ (\$) หน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่จัดอยู่ matrix ในส่วนนี้มีส่วนแบ่งของตลาดสูง แต่การเจริญเติบโตอยู่ในอัตราที่ช้าและต่ำลงหรืออยู่ที่ประมาณ 5-6% หรือกล่าวได้ว่าอยู่ในขั้นเติบโตเต็มที่ของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ธุรกิจหรือตลาดมีความอิ่มตัวแล้วทำให้หน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในช่วงนี้ไม่ต้องการลงทุนเพิ่ม จึงเป็นหน่วยธุรกิจที่นำรายได้หรือเงินสดมาส่งองค์กรมากกว่าที่ใช้ทรัพยากรขององค์กรไป องค์กรจึงอาจนำทรัพยากรทางการเงินจากส่วนนี้ไปใช้ในส่วนอื่นๆ เช่น ไปใช้ในส่วนของ การสนับสนุน SBU ที่อยู่ใน matrix ช่องที่เป็น Star และ/หรือ Question mark ได้ ซึ่งหน่วยธุรกิจที่อยู่ในส่วนวัวเงินนี้ก็เคยเป็นหน่วยธุรกิจที่อยู่ในที่เป็น Star มาก่อน

3. สุนัข (Dogs) เป็นส่วนที่อยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมทางตอนล่างขวา ที่ได้รับการเรียกชื่อว่า สุนัข เนื่องจาก SBU ที่อยู่ใน matrix ช่องนี้ไม่สามารถเลี้ยงตนเองได้ หน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่จัดอยู่ในส่วนนี้อยู่ในขั้นการเจริญเติบโตที่ตกต่ำ ขยายตัวได้น้อย หรือไม่มีโอกาสเติบโตได้อีก ส่วนแบ่งของการตลาดมีน้อยเพราะมีคู่แข่งจำนวนมาก นอกเหนือจากนี้อัตราการเจริญเติบโตของตลาดยังอยู่ในอัตราที่ต่ำคือประมาณ 2-3% ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจที่อยู่ในส่วนนี้จึงทำอะไรและเงินสดได้เพียงเล็กน้อย ในการจัดการของหน่วยธุรกิจที่อยู่ส่วนนี้จะอยู่ในลักษณะที่เป็นความพยายามระยะสั้นที่จะลดต้นทุนและ/หรือ ปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อจะ让自己สามารถเลี้ยงตัวเองต่อไปได้และไม่ต้องใช้ทรัพยากรขององค์กรมาก แต่โดยส่วนมากแล้วหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในส่วนนี้มีความต้องการใช้ทรัพยากรจากองค์กรมากกว่าที่จะให้องค์กร ดังนั้นถ้าหน่วยธุรกิจใดไม่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ก็จะถูกยุบเลิกกิจการ (Liquidated) ไปในที่สุด

4. เครื่องหมายคำถาม (Question Marks) เป็นส่วนที่อยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมทางตอนบนขวา มีสัญลักษณ์เป็นเครื่องหมายคำถามบางครั้งเรียกว่า เด็กมีปัญหา (Problem Children) เนื่องจากหน่วยงานหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในส่วนนี้มีความต้องการการใช้เงินสูงมาก มีอัตราการเจริญเติบโตที่มีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ทำอะไรให้องค์กรน้อยเพราะมีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ ดังนั้น จึงใช้ทรัพยากรขององค์กรมากกว่าที่ให้องค์กร องค์กรจึงควรพิจารณาเลือกจัดสรรทรัพยากรให้เฉพาะกับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่พอจะทำให้ส่วนแบ่งของตลาดเพิ่มขึ้นได้ เพื่อให้เคลื่อนไปสู่สถานะที่เป็น Stars สำหรับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่องค์กรไม่สามารถจะทำให้ส่วนแบ่งของตลาด

เพิ่มขึ้นได้แม้ว่าจะมีอัตราการเจริญเติบโตสูงก็ควรที่จะลงทุน (Divested) การปฏิบัติงานในอนาคตของหน่วยธุรกิจที่อยู่ในส่วนนี้จะไม่แน่นอนสูง ถ้าผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ต่อเนื่องกันหลายปีก็ควรปล่อยให้ดำเนินการเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้เองโดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรขององค์กรในการสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

เทคนิค BCG matrix เป็นเทคนิคใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับทั้งองค์กรหรือระดับบริษัทในแง่ของการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ในพอร์ตขององค์กรให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยทั่วไปองค์กรจะใช้เทคนิคนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าจะจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในส่วนที่เป็น Stars และ Cash Cows มากที่สุด แต่สำหรับส่วนที่เป็น Question Marks นั้นควรที่จะจัดสรรทรัพยากรให้อย่างระมัดระวัง และส่วนที่เป็น Dogs นั้นควรพิจารณาจัดสรรทรัพยากรน้อยที่สุด ยกเว้น เกิดสถานการณ์ที่สามารถเปลี่ยนสถานะของ Dogs ไปอยู่ในช่องที่เป็นเครื่องหมายคำถาม ซึ่งอาจเป็นกรณีของการมีนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยีซึ่งช่วยให้ตลาดเกิดการเติบโตได้อีกครั้งหนึ่ง

ถึงแม้ว่า BCG matrix จะเป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการประเมินหน่วยธุรกิจ SBU และจัดสรรทรัพยากรขององค์กรได้อย่างสมดุลแต่ก็มีข้อจำกัดบางอย่าง เช่นเทคนิคนี้ใช้ปัจจัยในการประเมินแบบคร่าวๆ เพียง 2 ปัจจัย คือ การเจริญเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งในความเป็นจริงอาจไม่เพียงพอต่อการประเมินและเทคนิคนี้เน้นให้ความสำคัญที่ Cash Flow มากกว่าอัตราผลตอบแทนการลงทุน อีกทั้งไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนได้ว่า หน่วยงานหรือ SBU ที่อยู่ในช่วงสั้นควรจะถูกขยุบเลิกมากกว่า SBU ที่อยู่ในช่วงวัฏเงินหรือไม่อย่างไร ซึ่งจากการวิจัยพบว่า บางครั้งเป็นไปในทางตรงข้ามคือ SBU ที่อยู่ในช่อง matrix ของวัฏเงินก็สามารถประสบความสำเร็จมากกว่า SBU ที่อยู่ในช่องของสั้นได้เช่นกัน

- เทคนิค TOWS MATRIX เทคนิค TOWS (Threats-Opportunities – Weaknesses – Strengths) matrix เป็นเทคนิคที่นำเอาปัจจัยภายนอกและภายในมาจับคู่กันเพื่อให้สามารถเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าธุรกิจควร จะเลือกกลยุทธ์ใดและด้วยเหตุผลใด เพราะจะมีการเชื่อมโยงระหว่างจุดแข็งจุดอ่อนของธุรกิจกับโอกาสและ/หรือการคุกคามอย่างชัดเจน TOWS matrix ประกอบไปด้วย 4 ช่อง แต่ละช่องจะหมายถึงกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

1. ช่อง SO strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี

2. ช่อง ST strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงการคุกคาม
3. ช่อง WO strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การเอาชนะความมีจุดอ่อนโดยแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี
4. ช่อง WT strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การลดการสูญเสียจากจุดอ่อนให้มัน้อยที่สุดและการพยายามหลีกเลี่ยงการคุกคาม

<b>ปัจจัยภายใน</b>	<b>Strengths-S</b>	<b>Weakness-W</b>
	S1	W1
	S2	W2
	S3	W3
<b>ปัจจัยภายนอก</b>		
<b>Opportunities-O</b>	<b>SO Strategy</b>	<b>WO Strategy</b>
O1		
O2		
O3		
<b>Treaths-T</b>	<b>ST Strategy</b>	<b>WT Strategy</b>
T1		
T2		
T3		

ภาพที่ 2.6 เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ที่มา : ธนชัย ชมจินดา (2549) การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 158

จากการใช้เทคนิค TOWS matrix จะทำให้สามารถจับคู่กันระหว่างจุดแข็งจุดอ่อนและโอกาสกับการคุกคามของสภาวะแวดล้อม ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนขึ้น

เมื่อได้กลยุทธ์จากตาราง คือ กลยุทธ์ SO WO และ ST WT ก็จะนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรายละเอียดที่เล็กลงต่อไป

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการใช้ TOWS matrix ช่วยให้เราสามารถตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผลมากขึ้น มองในมิติของการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยจะต้องเน้นสร้าง Customer Responsiveness ถ้ากรณีที่พบว่า Dealers ต่างๆ ไม่ยินดีร่วมมือด้วย ก็อาจจะต้องคิดถึงกลยุทธ์การรวมธุรกิจในรูปแบบไปข้างหน้าและ/หรือไปข้างหลัง เป็นกลยุทธ์ที่อาจต้องนำมาใช้ต่อไป เป็นต้น

TOWS matrix เป็นเทคนิคที่ช่วยการจับคู่กันระหว่างปัจจัยด้าน โอกาสและการคุกคาม กับปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจเกิดความชัดเจนขึ้น และทำให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีเหตุผล การใช้เทคนิค TOWS จะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนขึ้น

ในการกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์จะมี 3 ระดับ คือ

#### ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)

เป็นแผนการแข่งขัน โดยรวมขององค์กรที่มีการกระจายธุรกิจ ถูกใช้ทั่วองค์กร เกี่ยวพันกับการสร้างฐานะของหน่วยธุรกิจภายในอุตสาหกรรมต่างๆ และกำหนดแนวทางเพื่อการบริหารหน่วยธุรกิจขององค์กร โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทจะมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) จะมีลักษณะที่สำคัญ คือ การมุ่งความเชี่ยวชาญภายในอุตสาหกรรม และ การกระจายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น โดยมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตให้มากขึ้น (Intensive Growth Strategy) เป็นการพิจารณาโอกาสเพิ่มยอดขายให้เพิ่มขึ้นยิ่งกว่าเดิมจากผลิตภัณฑ์เดิมและตลาดเดิม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

- 1) กลยุทธ์มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Strategy) องค์กรจะให้ความสำคัญในการดำเนินงานที่ตนชำนาญ โดยทุ่มเทพยายามไปในการดำเนินงานที่ตนชำนาญ

- 2) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) มุ่งการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ปัจจุบันภายในตลาดใหม่

- 3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมหรือการสร้างผลิตภัณฑ์

- 4) กลยุทธ์การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (Innovation Strategy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างผลิตภัณฑ์บนรากฐานเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน

- กลยุทธ์การเติบโตแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วย 4 กลยุทธ์คือ

- 1) กลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรควบคุมช่องทางการจัดจำหน่ายและ/หรือผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยแบ่งเป็น

- กลยุทธ์การเติบโตไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปในกิจกรรมก่อนหน้า โดยการเข้าสู่ธุรกิจของผู้จัดหาหรือจำหน่ายวัตถุดิบ

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) เป็นการขยายตัวไปในกิจกรรมต่อไปข้างหน้า โดยการเข้าสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายสินค้าแก่ลูกค้าเอง

- 2) กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปยังพื้นที่หรือทำเลใหม่หรือการเพิ่มด้านผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอต่อตลาดหรือลูกค้ากลุ่มเดิม

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เมื่ออุตสาหกรรมเริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว ธุรกิจต้องดำเนินกลยุทธ์การขยายตัวด้วยการกระจายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นเพื่อการขยายการเติบโตของธุรกิจต่อไป ซึ่งสามารถดำเนินการไปด้วยกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ คือ

- 1) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric (Related) Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์เดิม

- 2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate (Unrelated) Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม

- 3) การร่วมทุน (Joint Venture) จะถูกใช้เป็นองค์กรสองแห่งหรือมากกว่า เมื่อไม่สามารถบรรลุความสำเร็จได้โดยลำพัง

**1.2 กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy)** เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวกับการรักษาสภาพเดิมโดยการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อเพื่อให้บริการตลาดเดิม กลยุทธ์นี้จะไม่ใช่วิธีการขยายตัว ลด หรือเลิกกิจการ แต่จะเสนอสินค้าหรือบริการเดิม ให้บริการตลาดเดิม และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อรักษาสภาพเดิมโดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

**1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)** เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับ การลดการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการลดการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรอยู่ในสภาพ การเงินมีปัญหา มีอุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ธุรกิจอาจ มีกำไรมากขึ้น โดยการลดการดำเนินงาน กลยุทธ์การตัดทอนอาจใช้วิธีการต่างๆ คือ

**1.3.1 กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell - out/Divestment Strategy)** เมื่อองค์กรเผชิญภาวะต่ำต้งานกระทั่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ องค์กรจำเป็นต้องเน้น กลยุทธ์การขายหน่วยกิจการบางหน่วย หรือทั้งหมดขององค์กร

**1.3.2 กลยุทธ์การล้มละลาย หรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation Strategy)** เมื่อธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่มีควมน่าสนใจ และไม่มีผู้ใดสนใจที่จะซื้อธุรกิจที่ อ่อนแอนี้ บริษัทจำเป็นต้องเลิกกิจการหรือเข้าสู่ภาวะล้มละลาย

### **ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business - Level Strategy)**

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการเน้นการ ปรับปรุงสถานการณ์แข่งขันของบริษัท หรือ ผลิตภัณฑ์ในหน่วยธุรกิจหนึ่งๆ กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการตอบคำถามว่าอุตสาหกรรมใดที่ บริษัทควรดำเนินการอยู่ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามว่าบริษัทหรือหน่วยธุรกิจจะ แข่งขันอย่างไรในอุตสาหกรรมนั้นๆ

Michael E. Porter ได้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปในอุตสาหกรรม คือ กลยุทธ์ ดันทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

- กลยุทธ์ดันทุนต่ำ (Lower Cost Strategy) เป็นความสามารถของบริษัทหรือหน่วย ธุรกิจในการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นความสามารถของ บริษัทหรือหน่วยธุรกิจในการนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ และเหนือกว่าคู่แข่งแก่ลูกค้าในแง่ของ คุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษ และบริการหลังการขาย

นอกจากนี้ Porter ได้เสนอว่า องค์กรควรระบุตลาดที่ต้องการแข่งขัน กล่าวคือ ก่อนทำ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การแข่งขัน องค์กรควรเลือกระดับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะ นำเสนอแก่ลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย ชนิดของลูกค้าที่ต้องการตอบสนอง และทำเลพื้นที่ที่ ต้องการแข่งขัน นั่นคือ องค์กรต้องเลือกระหว่างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างกว้าง (Broad Target) หรือ กลุ่ม Mass Market หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะ (Narrow Market) หรือกลุ่ม Niche-Market การ พิจารณากลุ่มลูกค้าเป้าหมายร่วมกับการพิจารณากลยุทธ์การแข่งขัน จะได้กลยุทธ์ที่แสดงต่อไปนี้



ความได้เปรียบในการแข่งขัน

		<b>ต้นทุนต่ำ</b>	<b>ความแตกต่าง</b>
ขอบเขตในการแข่งขัน	<b>เป้าหมายกว้าง</b>	<b>ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ</b> <b>Cost Leadership</b>	<b>ความแตกต่าง</b> <b>Differentiation</b>
	<b>เป้าหมายแคบ</b>	<b>มุ่งต้นทุนต่ำ</b> <b>Cost Focus</b>	<b>มุ่งความแตกต่าง</b> <b>Focused Differentiation</b>

ภาพที่ 2.7 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) การวางแผนกลยุทธ์ หน้า 102

- การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำที่มุ่งไปยังตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Curve) การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ เมื่อองค์กรมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งได้โดยที่ยังไม่ได้อะไรในระดับที่พอใจ ตัวอย่างองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น Walmart นอกจากนี้ องค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกิดอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ เนื่องจากมีสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดสูงทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบในปริมาณมาก รวมทั้งจะสามารถสร้างอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขัน เนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ต้องผลิตเป็นปริมาณมากเพื่อให้เกิดต้นทุนต่ำ

- การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายกว้างด้วยการสร้างสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ทำให้บริษัทสามารถตั้งราคาสูงสำหรับสินค้าและบริการนั้นได้ เอกลักษณ์เฉพาะนั้นอาจเกิดจากการออกแบบสินค้าภาพลักษณ์สินค้า คุณสมบัติเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย หรือการบริการลูกค้า เป็นต้น บริษัทจะสามารถได้กำไรเกินกว่ากำไรปกติเนื่องจากกลุ่มลูกค้าจะไม่มีทางเลือกอื่นต่อราคาสินค้าและบริการ ซึ่งความภักดีในตราสินค้าของ

ลูกค้าจะเป็นอุปสรรคในการเข้ามาใหม่ของคุณคู่แข่ง ตัวอย่างธุรกิจที่ดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เช่น Nike รถยนต์ Mercedes – Benz เป็นต้น

- มุ่งต้นทุนต่ำ (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่มุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่ง บริษัทต้องแสวงหาข้อได้เปรียบด้านต้นทุนในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์นี้มีความเชื่อที่ว่าธุรกิจสามารถมุ่งเน้นตลาดหนึ่งๆ ได้ดีกว่าการนำเสนอสินค้าในตลาดกว้าง

- มุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือตลาดใดตลาดหนึ่งโดยมุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ

ไม่มีกลยุทธ์การแข่งขันใดที่จะรับรองได้ว่าองค์กรที่นำกลยุทธ์การแข่งขันนั้นไปใช้จะประสบความสำเร็จ และบางธุรกิจพบว่าการค้าดำเนินกลยุทธ์หนึ่งที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตอาจไม่ประสบผลสำเร็จในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะต้องมั่นใจว่าราคาที่ตั้งไว้จะไม่สูงจนเกินไปและอยู่ในระดับที่ลูกค้าเห็นว่าคุ้มค่ากับคุณค่าหรือความแตกต่างที่บริษัทนำเสนอสินค้าและบริการนั้นให้แก่ลูกค้า ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันสามารถแสดงได้ดังนี้

ผู้นำด้านต้นทุน	การสร้างความแตกต่าง	การมุ่งเน้น
คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้	คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะนั้นไม่น่าสนใจอีกต่อไป เนื่องจากปริมาณอุปสงค์ลดลง หรือโครงสร้างของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป
เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป	ความแตกต่างนั้นไม่สำคัญในสายตาลูกค้าอีกต่อไป	คู่แข่งที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากว้าง เข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะไป

ภาพที่ 2.8 ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่างๆ

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) การวางแผนกลยุทธ์ หน้า 103

### ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น หากกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการสร้างความแตกต่างในคุณภาพสินค้า ฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพเป็นอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหานักลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายการตลาดจะต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและการใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบไปด้วย 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

- กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่ต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าใหม่ หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่าทดแทน หรือดำเนินกิจกรรมปรับปรุงสินค้าเดิมหรือปรับปรุงรูปแบบการบริการ ซึ่งมีทั้งการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเอง (Innovation Strategy) และการลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น (Imitation Strategy)

- กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operation Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยได้พิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling Costs) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (Efficient Plant Operations)

- กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินโดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินงาน และดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผน

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดโดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจารณาประกอบกัน

- กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล โดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่อง การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่างๆ ของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

การผสมผสานกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมทั้ง 5 ด้านนี้เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจการ (ซึ่งระดับของกิจการเป็นระดับที่สูงกว่าระดับกิจกรรม) ให้เกิดความสอดคล้องมากที่สุดและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด ระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร สามารถกระทำได้โดยหลักวิธีการดังนี้

- การวิเคราะห์สมรรถนะ (Capability Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์กร โดยเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ผลงานในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากร สมรรถนะในการระดมทุนและการใช้จ่ายเงิน ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

- การชี้แจงน้ำหนักจุดแข็งและจุดอ่อน (Trade-offs) ว่าน้ำหนักของจุดอ่อนอยู่ส่วนไหนและน้ำหนักของจุดแข็งอยู่ส่วนไหน เพื่อนำส่วนที่เป็นจุดอ่อนมาแก้ไขและนำส่วนที่เป็นจุดแข็งมาเสริมให้ดีขึ้นกว่าเดิม

- การเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานเข้าใจถึงบทบาทในหน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กร

- การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการรับรู้เรื่องต่างๆ (Participation) ซึ่งจะช่วยในการลดความขัดแย้งภายในองค์กร

- การเสริมสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (Multifunctional Experience) โดยการสับเปลี่ยนหัวหน้าหน่วยงานย่อยเพื่อให้เรียนรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อยเท่าที่จะทำได้

- การประสานแผน (Coordination) โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกงานภายใต้แผนงานเดียวกัน และเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกแผนงานในองค์กร

## 2. แนวความคิดทางทฤษฎีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงิน โดยอัตราส่วน (Financial Ratios) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวิเคราะห์งบการเงินที่นิยมใช้กัน อัตราส่วนทางการเงินเกิดจากการนำข้อมูลที่เป็นรายการบัญชีที่ปรากฏในงบดุล หรืองบกำไรขาดทุนมาเปรียบเทียบกันในลักษณะของอัตราส่วน ซึ่งรายการบัญชีที่นำมาเปรียบเทียบกันนี้มักมีความสัมพันธ์กัน เช่น กำไรขั้นต้นต่อยอดขาย ต้นทุนสินค้าขายต่อสินค้าคงเหลือ เป็นต้น เมื่อนำมาเปรียบเทียบรายการบัญชีในลักษณะอัตราส่วนแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะแสดงในรูปของร้อยละ ครั้ง เท่า รอบ หรืออัตราส่วนก็ได้

การวิเคราะห์งบการเงินโดยอัตราส่วนนี้เป็นที่นิยมใช้กัน เพราะในการคำนวณมีสูตรสำเร็จที่ใช้เพียงแต่ผู้วิเคราะห์นำตัวเลขของรายการบัญชีที่ปรากฏในงบการเงินแทนค่าในสูตรนั้น ก็จะได้ผลลัพธ์ของอัตราส่วน และนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานต่อไป ซึ่งในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินนั้นมีหลายลักษณะ แต่อัตราส่วนที่นิยมใช้กันมี 4 ประเภท ดังนี้

## 2.1 อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

หรือที่เรียกว่าอัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้น เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการ หรือแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นของกิจการ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์ที่ไม่ใช่เงินสดมาเป็นเงินสด การวัดสภาพคล่องนี้เป็นการวัดในระยะสั้นภายใน 1 ปี

2.1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นของกิจการ แสดงให้เห็นถึงความมั่นคงและปลอดภัยของเจ้าหนี้ อัตราส่วนนี้แสดงถึงสภาพคล่องทางการเงิน ตัวเลขที่ได้จากการคำนวณยิ่งมาก ก็แสดงว่ากิจการยังมีสภาพคล่องสูง แสดงว่า ภายในระยะเวลาสั้นๆ กิจการสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้เร็ว โดยทั่วไปอัตราส่วนนี้ควรมีค่ามากกว่า 1 จึงจะถือว่ากิจการมีความคล่องตัวที่ดี สูตรในการคำนวณได้แก่

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2.1.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Acid Test Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการ โดยตัดสินค้าคงเหลือ และค่าใช้จ่ายล่วงหน้าออกก่อนการคำนวณ เพราะถือว่าทั้งสองรายการนั้นมีสภาพคล่องไม่สูง สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้า อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งมีความคล่องตัวสูง สูตรในการคำนวณได้แก่

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ} - \text{ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2.1.3 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Receivable Turnover Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสามารถในการเก็บหนี้ของกิจการ และความคล่องตัวของลูกหนี้ อัตราส่วนนี้ยิ่งมากแสดงว่าอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้สูง แสดงว่ากิจการมีความคล่องตัวในการเรียกเก็บหนี้ สูตรในการคำนวณได้แก่

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้} = \frac{\text{ขายเชื่อสุทธิ}}{\text{ลูกหนี้การค้าเฉลี่ย}}$$

2.1.4 อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Receivable Turnover Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงความสามารถในการเปลี่ยนสินค้าให้เป็นเงินสด หรือใช้จำนวนครั้งที่สินค้าคงเหลือได้ถูกขายไปในรอบระยะเวลา 1 ปี อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งมีการหมุนเวียนของสินค้ายิ่งมาก และยังแสดงว่ากิจการมีสินค้าในระดับที่น่าพอใจหรือถือไว้มากเกินไป ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการจัดการเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือว่าดีเพียงใด ดังนั้นอัตราส่วนนี้จึงแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับสินค้าได้อีกด้วย

หากในระหว่างงวดบัญชีใด กิจการมีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือมากรอบ ก็หมายความว่ากิจการเก็บสินค้าไว้นานก็สามารถขายได้ อันมีผลทำให้กิจการมีสภาพคล่องที่สูง และมีประสิทธิภาพในการรักษาระดับสินค้าคงเหลือที่ดีอีกด้วย สูตรในการคำนวณได้แก่

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือเฉลี่ย}}$$

## 2.2 อัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity Ratios)

เป็นอัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกิจการ เกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดต่อกิจการ

2.2.1 อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงสมรรถภาพในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมดของกิจการเพื่อก่อให้เกิดรายได้ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่ากิจการมีสินทรัพย์บางอย่างที่เกินความต้องการ กิจการควรจะตัดจำหน่าย

สินทรัพย์นั้นๆ และถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่ากิจการสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูตรในการคำนวณ ได้แก่

$$\text{อัตรากำไรสุทธิของสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ขายรวมสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวมสุทธิ}}$$

### 2.3 อัตราส่วนที่แสดงถึงโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)

หรือเรียกว่าอัตราส่วนที่แสดงความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาว (Debt Ratios) เป็นอัตราส่วนทางการเงินที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวของกิจการ และเป็นการวิเคราะห์ที่เกี่วข้องสัมพันธ์กับสภาพคล่องของกิจการด้วย เพื่อแสดงถึงความเสี่ยงจากการใช้นโยบายจัดหาเงินทุน โดยการกู้ยืมของกิจการว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินกับกิจการมากน้อยเพียงใด เพราะกิจการต้องรับภาระทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจ่ายตามระยะเวลาในสัญญาเงินกู้ นั้นๆ นอกจากนี้ยังเป็นการวิเคราะห์ถึงความอยู่รอดของกิจการเพื่อดูความมั่นคง ความปลอดภัยในการดำเนินงานต่อไป ดังนั้นการวิเคราะห์อัตราส่วนประเภทนี้จำเป็นต้องวิเคราะห์ในระยะเวลาที่นานกว่า 1 ปี อาจมากกว่า 5 ปี เพื่อให้ครอบคลุมความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาว

2.3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt to Total Assets Ratios) เป็นการเปรียบเทียบหนี้สิน ทั้งหมดของกิจการกับเงินทุนทั้งหมดที่กิจการลงทุนไปในสินทรัพย์ ถ้ากิจการมีสินทรัพย์ไม่มีตัวตนมากให้นำไปหักออกจากสินทรัพย์ทั้งหมดก่อนการคำนวณ ทั้งนี้เพื่อดูว่ากิจการมีสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เท่าไร เมื่อเปรียบเทียบกับหนี้สิน อัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำจะเป็นที่น่าพอใจของเจ้าหนี้เพราะแสดงว่ามีโอกาสได้รับชำระหนี้มากขึ้น สูตรในการคำนวณ ได้แก่

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2.3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratios) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างหนี้สินทั้งหมดกับเงินทุนของส่วนเจ้าของกิจการ ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่า

กิจการก่อหนี้สินมากอาจมีความเสี่ยงทางการเงินได้ในอนาคต แต่ถ้าอัตราส่วนต่ำแสดงว่ากิจการมีเงินทุนมาก โครงสร้างทางการเงินค่อนข้างแข็งแกร่ง สูตรในการคำนวณได้แก่

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

2.3.3 อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Time Interest Earned or Interest Coverage Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ จากการก่อหนี้สิน และเป็นการแสดงถึงความมั่นคงทางการเงิน และเป็นเครื่องชี้ถึงความปลอดภัยของเจ้าหนี้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของกิจการที่จะได้รับเงินชำระคืน อัตราส่วนนี้แสดงให้เห็นว่ากิจการสามารถจ่ายดอกเบี้ยจากกำไรที่กิจการมีอยู่ได้เท่าใด ถ้าอัตราส่วนนี้สูงแสดงว่ากิจการมีกำไรมาก และมีความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยได้สูง สูตรในการคำนวณได้แก่

$$\text{อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย} = \frac{\text{กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$$

## 2.4 อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของกิจการว่ามีมากเพียงใด และเป็นการวิเคราะห์ว่ากิจการสามารถนำเงินทุนที่ได้รับจากเจ้าหนี้หรือเจ้าของกิจการไปดำเนินการ และก่อให้เกิดผลประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลประโยชน์นี้ก็จะกลายเป็นผลตอบแทนไปยังเจ้าหนี้ในรูปของดอกเบี้ย หรือเจ้าของกิจการ ในรูปของเงินปันผลในที่สุด

2.4.1 อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (Gross Profit margin Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เกี่ยวกับนโยบายการผลิตและการกำหนดราคาขายสินค้า เพื่อทำกำไร อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นจากยอดขายได้มาก สูตรในการคำนวณได้แก่

$$\text{อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย} = \frac{\text{ขาย} - \text{ต้นทุนสินค้า}}{\text{ขาย}}$$



2.4.2 อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin Ratios) เป็นอัตราส่วนที่วัดผลการดำเนินงาน (กำไรสุทธิ) ของกิจการเปรียบเทียบกับค่าขายว่าเป็นเท่าไร อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงยิ่งแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการทำกำไรสุทธิจากค่าขายได้มาก สูตรในการคำนวณ ได้แก่

$$\text{อัตราส่วนกำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ขาย}}$$

2.4.3 อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (Return on Total Asset Ratios) หรืออาจเรียกว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหารของกิจการ ว่าสามารถบริหารสินทรัพย์รวมที่มีอยู่ให้ได้ผลตอบแทนมากเพียงใด อัตราส่วนนี้ยิ่งสูงแสดงว่าฝ่ายบริหารมีความสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำแสดงว่าฝ่ายบริหารควรต้องปรับปรุงการดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ให้ดีขึ้น สูตรในการคำนวณ ได้แก่

$$\text{อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{กำไรสุทธิ (หรือกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี)}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2.4.4 อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity Ratios) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นเจ้าของกิจการ ควรจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในกิจการเท่าใด สูตรในการคำนวณ ได้แก่

$$\text{อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ - เงินปันผลส่วนของผู้ถือหุ้น}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

2.4.5 กำไรต่อหุ้น (Earning per Share) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือความสามารถในการทำกำไรของกิจการ ซึ่งผู้ถือหุ้นจะสนใจอัตราส่วนนี้มาก ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้

กำหนดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และเพื่อกำหนดอัตราส่วนแบ่งจากกำไรที่เขาควรได้รับ กำไรต่อหุ้นยิ่งสูงแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการดำเนินงานมาก มีความเจริญเติบโตทางธุรกิจ สูง สูตรในการคำนวณ ได้แก่

$$\text{กำไรต่อหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} - \text{เงินปันผลส่วนของผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ}}{\text{จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่าย}}$$

### 3. ข้อมูลของ บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

#### 3.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) (PRANDA) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 ในนามของบริษัท แพรนด้า ดีไซน์ จำกัด ต่อมาได้จัดตั้งบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด ขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2527 และได้นำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2533 ซึ่งได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2537 ปัจจุบันบริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท เป็นทุนที่ออกและชำระแล้ว 358.41 ล้านบาท โดยมีที่ตั้งสำนักงานใหญ่ที่ 28 ซอยบางนา – ตราด 28 แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีแท้เป็นหลัก โดยยึดหลักการส่งเสริมและคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกระจายตามภูมิภาคที่สำคัญของโลก อันได้แก่ ตลาดอเมริกาเหนือ กลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจยุโรป ออสเตรเลีย เอเชียแปซิฟิก และตะวันออกกลาง

พัฒนาการของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ปี 2516 - เริ่มดำเนินธุรกิจส่งออกเครื่องประดับอัญมณีในนาม “Pranda Design”

ปี 2527 - ขยายธุรกิจโดยการตั้งฐานการผลิตเครื่องประดับอัญมณี พร้อมเปลี่ยนชื่อมาเป็น “Pranda Jewelry”

ปี 2533 - เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้อักษรย่อ “PRANDA”

- บริษัทฯ ได้ลงทุนจัดตั้งฐานการผลิตในนาม “Crystalline Co., Ltd.”
- ปี 2535 - ขยายธุรกิจโดยการจัดตั้งฐานการผลิตของตนเองในต่างประเทศในนาม “Pranda North America, Inc. และ Crystalline North America, Inc. และ H. Gringoire s.a.r.l.”
- ปี 2536 - จัดตั้งพัฒนาศูนย์ผลิตภัณฑ์และพัฒนาตราสินค้าในนาม “Prima Gold” พร้อมจัดจำหน่ายภายในประเทศ
- ปี 2537 - ขยายฐานการผลิตไปที่จังหวัดนครราชสีมา และฐานการจัดจำหน่ายภายในต่างประเทศในนาม “Pranda UK”
- ปี 2538 - ขยายฐานการผลิตในต่างประเทศในนาม “Pranda Vietnam” และ “Pranda SCL” จัดตั้ง Prada Singapore Pte.Limited เพื่อลงทุนในมาเลเซียและอินโดนีเซีย
  - บริษัทฯ ได้ลงทุนจัดตั้งบริษัท แพรนต้า ลอดจิง จำกัด เพื่อบริการด้านสวัสดิการให้กับพนักงานสำหรับที่พักอาศัย
  - บริษัทฯ ได้รับรางวัล P.M Award Best Export จากกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ในฐานะผู้ส่งออกดีเด่น
- ปี 2539 - ขยายตลาดสู่ต่างประเทศในนาม “Prima gold International” และ ร่วมลงทุนใน LG Pranda (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น KZ-PRANDA) เพื่อนำเข้าและจัดจำหน่ายโลหะเงินและทองคำ
- ปี 2543 - บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกเป็นผู้ประกอบการค้าระหว่างประเทศระดับบัตรทอง จากกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง
- ปี 2545 - บริษัทฯ มอบใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม จำนวน 200,000,000 หน่วย มีอายุ 5 ปี (2 พฤษภาคม 2545- 2 พฤษภาคม 2550)
- ปี 2546 - ขยายฐานการผลิตไปยังจีน ในนาม “Pranda Guangzhou”
  - บริษัทฯ ลงทุนเพิ่มในบริษัท พรีเม่า โกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 50 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท สัดส่วนการลงทุน 100% โดย PRANDA
- ปี 2547 - บริษัทฯ ได้รับรางวัล PM Award จากกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ ในฐานะผู้ส่งออกที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอด 10 ปี

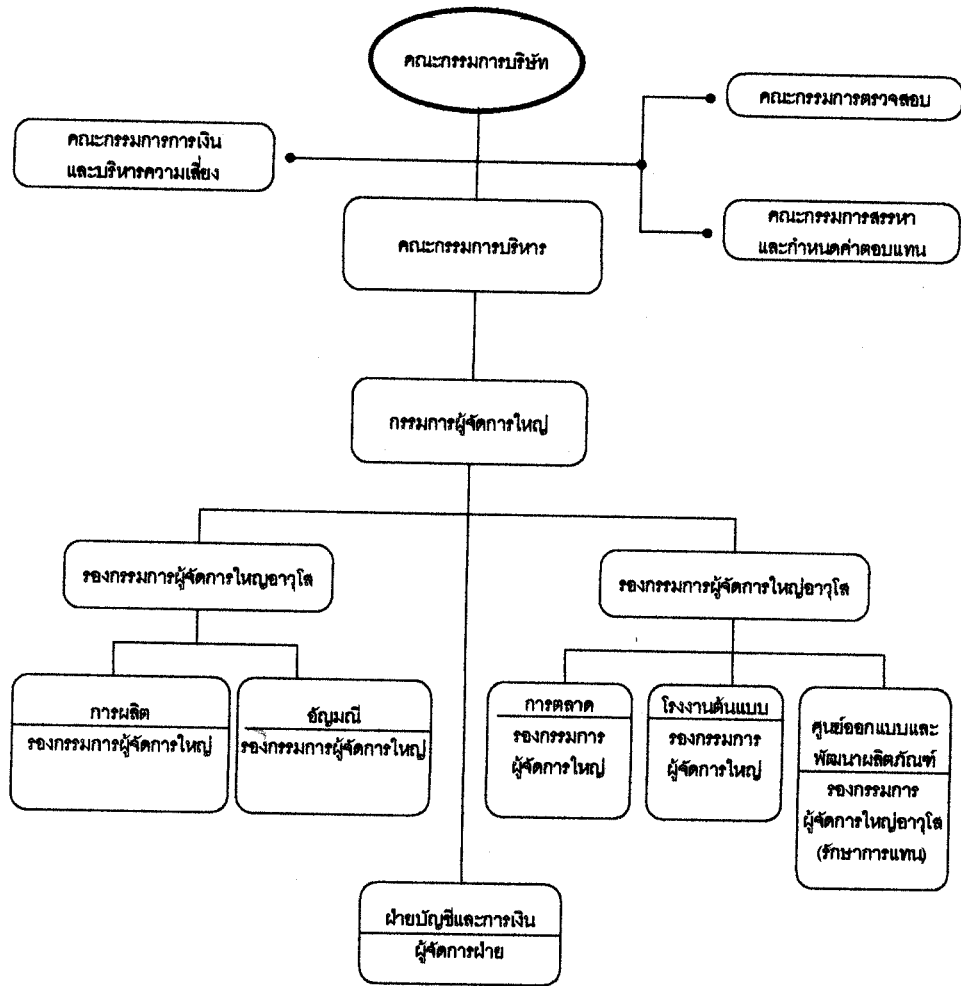
- บริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ได้จัดจำหน่ายเครื่องประดับทองคำบริสุทธิ์ 96.5% ภายใต้แบรนด์ "Century Gold" โดยเปิดสาขาแรก ณ ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์บางแค และในปีเดียวกันมีทั้งสิ้น 7 สาขา
- ปี 2548 - บริษัทฯ ลงทุนเพิ่มในบริษัท คริสตอลไลน์ จำกัด จำนวน 50 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท สัดส่วนการลงทุน 96% โดย PRANDA
- บริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ลงนามในสัญญาร่วมดำเนินธุรกิจ กับ Tomei Gold & Jewelry Holding โดยแต่งตั้งเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายแบรนด์ "Prima Gold" ในประเทศมาเลเซีย
- บริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ลงนามในสัญญาแต่งตั้งตัวแทนดำเนินการด้านการตลาด กับ มร.ซีทาน คาวี เพื่อดำเนินการตลาด และจัดจำหน่ายเครื่องประดับ "Prima Gold" ในประเทศอินเดีย
- บริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศ 48 แห่ง และต่างประเทศ 35 แห่ง รวมช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งสิ้น 83 แห่ง
- บมจ. แพรนต้า จิวเวลรี่ ร่วมทุนกับ Mr. Kroll ในสัดส่วนการลงทุน 51: 49 จัดตั้ง "Pranda & Kroll GmbH & Co. KG" ในประเทศเยอรมนีเพื่อจัดจำหน่ายเครื่องประดับทองและเงินในประเทศเยอรมนีและทวีปยุโรป
- ปี 2549 - บริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด เปิดตัว "สยามพรรณราย" เพื่อความเป็นผู้นำแห่งดีไซน์ ทั้งนี้ยังได้รับรางวัล Hot Design Award ในงาน Bangkok Gems & Jewelry Fair ครั้งที่ 37 ที่ผ่านมานี้
- Pranda & Kroll เปิดตัวเครื่องประดับแบรนด์ "Cai" ในงาน Inhorgenta Fair ที่เมืองมิวนิค ประเทศเยอรมันนี
- บจก. แพรนต้า จิวเวลรี่ ได้รับเกียรติครั้งสำคัญ ในการพิจารณาคัดเลือกจากสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ให้เป็น 1 ใน 4 ขององค์กรตัวอย่างที่บริหารธุรกิจตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- PRAND SCL ขยายโรงงานผลิตเพื่อรองรับความต้องการของตลาดต่างประเทศ จากเดิมมีพนักงานและช่างฝีมือประมาณ 450 คน ได้เพิ่มเป็น 700 คนในปัจจุบัน
- ปี 2550 - บริษัทฯ ได้รับรางวัล "รองชนะเลิศ" จากการเข้าร่วมประกวดผลงานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้านธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งจัดขึ้นโดยสำนักงาน

คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) สำนักนายกรัฐมนตรี

- บริษัทฯ ลงทุนเพิ่มใน บริษัท ปริมาโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 100 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียนและทุนที่ชำระแล้ว 200 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนการลงทุน 100%
- บริษัทฯ ลงทุนเพิ่มใน Pranda & Kroll GmbH & Co. KG จำนวน 2.4 ล้านยูโร หรือประมาณ 116 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียนและชำระแล้วทั้งสิ้น 5.34 ล้านยูโร คิดเป็นสัดส่วนการลงทุน 51%
- Pranda & Kroll GmbH & Co. KG ซื้อมากิจการทั้งหมดของ KSV Brand GmbH ซึ่งเป็นบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีภายใต้แบรนด์ Christ, Cai, Merri, Michael Schumacher
- บมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่ ร่วมทุนกับ Gunjan Jewels Pvt. Ltd. ในสัดส่วนการลงทุน 51 : 49 จัดตั้ง "Pranda Jewelry Pvt. Ltd." ในประเทศอินเดีย เพื่อจัดจำหน่ายเครื่องประดับทองและเงินภายใต้แบรนด์ของตนเองในประเทศอินเดีย
- บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ได้รับใบรับรองมาตรฐานแรงงานไทย (มรท. 8001-2546) ระดับสมบูรณ์ จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน
- บริษัท ปริมาโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้จัดจำหน่ายเครื่องประดับทองคำบริสุทธิ์ 24 เค "PRIMA GOLD" ได้รับรางวัล "Hot 2007 Award" ในงาน Bangkok Gems & Jewelry Fair ครั้งที่ 38

### 3.2 การบริหารจัดการและโครงสร้างผู้ถือหุ้น

โครงสร้างองค์กร บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างองค์กรของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่

จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก

<http://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>

### 3.2.1 คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 ประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัททั้งหมด 9 ท่าน ซึ่งองค์ประกอบสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 5 ท่าน กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 4 ท่าน ประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระ 3 ท่าน หรือไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 ของคณะกรรมการทั้งหมด ซึ่งกรรมการที่เป็นอิสระหมายถึง กรรมการที่เป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถทำหน้าที่คุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายได้อย่างเท่าเทียมกัน

กรรมการผู้มีอำนาจลงนามและทำการแทนบริษัท ประกอบด้วย นางสุนันทา เดียสุวรรณ หรือ นางประพิร์ สรไกรกิติกุล หรือนางพนิดา เดียสุวรรณ ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายปราโมทย์ เดียสุวรรณ หรือ นางปราณี คุณประเสริฐ รวมเป็นสองคนพร้อมประทับตราสำคัญของบริษัท ราชานามคณะกรรมการบริษัทมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ราชานามคณะกรรมการบริษัทของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ดำรงตำแหน่ง <sup>1</sup>
1	นายปรีดา เดียสุวรรณ	ประธานกรรมการบริษัท	3 เมษายน 2550 <sup>2</sup>
2	นางประพิร์ สรไกรกิติกุล	กรรมการ	3 เมษายน 2550 <sup>2</sup>
3	นางสุนันทา เดียสุวรรณ	กรรมการ	20 เมษายน 2549
4	นางปราณี คุณประเสริฐ	กรรมการ	25 มีนาคม 2548
5	นายปราโมทย์ เดียสุวรรณ	กรรมการ	3 เมษายน 2550 <sup>2</sup>
6	นางพนิดา เดียสุวรรณ	กรรมการ	25 มีนาคม 2548
7	เรือโทอนันต์ ปานะนนท์ ร.น.	กรรมการอิสระ	3 เมษายน 2550 <sup>2</sup>
8	นายวีระชัย ดันติกุล	กรรมการอิสระ	25 มีนาคม 2548
9	นางสรिता บุนนาค	กรรมการอิสระ	3 ตุลาคม 2549 <sup>3</sup>
-	Mr. Eugene S. Davis	กรรมการ	20 เมษายน 2549 <sup>4</sup>

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่

จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร คัดเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก

<http://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>

หมายเหตุ: 1. วันที่ดำรงตำแหน่ง เป็นวันที่ดำรงตำแหน่งของกรรมการทั้งคณะตามวาระที่กำหนดตามข้อบังคับบริษัท ฯ

2. ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2549 เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2550 มีมติให้ดำรงตำแหน่งต่ออีกวาระหนึ่ง ได้แก่ นายปรีดา เดียสุวรรณ นางประพิร์ สรไกรกิติกุล นายปราโมทย์ เดียสุวรรณ และ เวือ โทอนันต์ ปานะนนท์ ร.น.

3. ที่ประชุมคณะกรรมการแต่งตั้งกรรมการใหม่แทนกรรมการที่ลาออก ได้แก่ นางศรีดา บุนนาค ดำรงตำแหน่งแทน ร.ท.โอฬาร ไกรฤกษ์ ในฐานะกรรมการบริษัท ซึ่งลาออกเมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2549

4. Mr. Eugene S. Davis ได้ลาออกจากการเป็นกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2550

รายนามที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริษัท ได้แก่ นางสาวพิทยา เดียสุวรรณ

### 3.2.2 คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหาร 8 ท่าน ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทจำนวน 6 ท่าน ส่วนอีก 2 ท่านคัดสรรจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางในธุรกิจ มีรายนามคณะกรรมการบริหาร ดังต่อไปนี้

- |                |               |  |
|----------------|---------------|--|
| 1. นายปรีดา    | เดียสุวรรณ    | รักษาการประธานกรรมการบริหาร                |
| 2. นางประพิร์  | สรไกรกิติกุล  | กรรมการผู้จัดการใหญ่                       |
| 3. นางสุนันทา  | เดียสุวรรณ    | ประธานบริหารการเงินกลุ่มบริษัท             |
| 4. นายปราโมทย์ | เดียสุวรรณ    | รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส              |
| 5. นางปราณี    | คุณประเสริฐ   | รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส              |
| 6. นางพนิดา    | เดียสุวรรณ    | รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ - บริหารการผลิต    |
| 7. นางสาวพิทยา | เดียสุวรรณ    | รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ - บริหารอัญมณี     |
| 8. นายเชชา     | นันทนเจริญกุล | รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ - การตลาดและการขาย |

### 3.2.3 คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้พิจารณาอนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2542 เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแล และการบริหารงานให้มีมาตรฐานที่ถูกต้อง โปร่งใส มีการควบคุมภายในที่ดีและมีระบบการรายงานที่น่าเชื่อถือเป็นประโยชน์ต่อผู้ลงทุนและ



ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และมีคุณสมบัติตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเป็นอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการบริษัท สำหรับขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบได้กำหนดให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดและได้ตราเป็นกฎบัตรไว้อย่างชัดเจน โดยมิผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ตรวจสอบถึงความเพียงพอของระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในของบริษัทฯ และรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

ปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน ทุกท่านเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ และกรรมการอย่างน้อย 1 ท่าน มีความรู้ ความเข้าใจ หรือมีประสบการณ์ด้านบัญชีหรือการเงิน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 1 ปี ปัจจุบันมีรายนามคณะกรรมการตรวจสอบดังต่อไปนี้

1. เรือ โทอนันต์ ปานะนนท์ ร.น. กรรมการที่เป็นกรรมการอิสระ
2. นายวิระชัย ดันติกุล กรรมการที่เป็นกรรมการอิสระ
3. นางสรวิดา บุญนาค กรรมการที่เป็นกรรมการอิสระ และมีความรู้ด้านบัญชีการเงิน

#### 3.2.4 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2547 ประกอบด้วยกรรมการ 6 ท่าน โดย 1 ท่านเป็นกรรมการอิสระ และดำรงตำแหน่งเป็นประธาน มีรายนามคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนดังต่อไปนี้

1.	เรือ โทอนันต์	ปานะนนท์	ประธาน
2.	นางประพิร์	สร ไกรกิติกุล	กรรมการ
3.	นางสุนันทา	เด็ยสุวรรณ์	กรรมการ
4.	นายปราโมทย์	เด็ยสุวรรณ์	กรรมการ
5.	นางปราณี	คุณประเสริฐ	กรรมการ
6.	นางพนิดา	เด็ยสุวรรณ์	กรรมการ

รายชื่อที่ปรึกษาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วย

1.	นายปรีดา	เด็ยสุวรรณ์	ที่ปรึกษา
2.	นางสาวพิทยา	เด็ยสุวรรณ์	ที่ปรึกษา

### 3.2.5 คณะกรรมการการเงินและบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัท ได้อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการการเงินและบริหารความเสี่ยง เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2547 ประกอบด้วยกรรมการ 6 ท่าน ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท จำนวน 5 ท่าน ส่วนอีก 1 ท่านคัดสรรจากบุคคลซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางในธุรกิจ มีรายนามคณะกรรมการการเงินและบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

1.	นางสุนันทา	เด็ยสุวรรณ	ประธาน
2.	นางประพิร์	สรไกรกิติกุล	กรรมการ
3.	นายปราโมทย์	เด็ยสุวรรณ	กรรมการ
4.	นางปราณี	คุณประเสริฐ	กรรมการ
5.	นางพนิดา	เด็ยสุวรรณ	กรรมการ
6.	นางสาวพิทยา	เด็ยสุวรรณ	กรรมการ

รายนามที่ปรึกษาของคณะกรรมการการเงินและบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1.	นายปริดา	เด็ยสุวรรณ	ที่ปรึกษา
2.	Mr. Len	Biggs	ที่ปรึกษา

### 3.2.6 ผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 บริษัทฯ มีผู้บริหาร ตามนิยามของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ดังต่อไปนี้

1.	นางประพิร์	สรไกรกิติกุล	กรรมการผู้จัดการใหญ่
2.	นางปราณี	คุณประเสริฐ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส
3.	นายปราโมทย์	เด็ยสุวรรณ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส
4.	นางพนิดา	เด็ยสุวรรณ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ - บริหารการผลิต
5.	นางสาวพิทยา	เด็ยสุวรรณ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ - บริหารอัญมณี
6.	นายเดชา	นันทนเจริญกุล	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ - การตลาดและการขาย
7.	นายชเนศ	ปัญญากริช	ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน

หมายเหตุ “ผู้บริหาร” หมายความว่า กรรมการ ผู้จัดการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายงานนับต่อจากผู้จัดการลงมา (ผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดของบริษัท) ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกรายและให้หมายความรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า

### 3.2.7 โครงสร้างผู้ถือหุ้น

รายชื่อผู้ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรก พร้อมทั้งจำนวนหุ้นที่ถือและสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันปิดสมุดทะเบียนหุ้นครั้งสุดท้ายเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2550

ตารางที่ 2.2 โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

รายชื่อผู้ถือหุ้น	ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2550	
	จำนวนหุ้น	สัดส่วน (%)
1. บริษัท ไทย เอ็นวีทีอาร์ จำกัด	79,699,525	20.14
2. นายปรีดา เดียสุวรรณ	26,102,320	6.60
3. FORTIS GLOBAL CUSTODY SERVICES N.V.	23,000,000	5.81
4. นางสาวพิทยา เดียสุวรรณ	17,176,560	4.34
5. นางพนิดา เดียสุวรรณ	15,956,460	4.03
6. MELLON BANK, N.A.	15,629,000	3.95
7. CITIBANK NOMINEE SINGAPORE PTE LTD-UBS AG LONDON BRANCH-SNS IPB	14,917,300	3.77
8. นางปราณี คุณประเสริฐ	14,736,560	3.72
9. นางประพิร์ สรไกรกิติกุล	14,015,560	3.54
10. บริษัท แพรนด้า โฮลดิ้ง จำกัด	13,900,000	3.51
11. ผู้ถือหุ้นอื่น ๆ	160,615,305	40.59
<b>จำนวนหุ้นที่เรียกชำระแล้ว</b>	<b>395,748,590</b>	<b>100</b>
ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย	283,529,115	71.64
ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว	112,219,475	28.36

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก

<http://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>

### 3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนการดำเนินงาน

สำหรับ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เองก็เป็นผู้นำการส่งออก เครื่องประดับอัญมณีของไทย โดยบริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นจะเป็น "ผู้ผลิตสินค้าจำนวนมากขึ้นระดับโลกให้กับแบรนด์ชั้นนำ (World Class Mass Brand Producer)" ซึ่งบริษัทฯ มีพันธกิจดังต่อไปนี้

1. การผลิตเครื่องประดับอัญมณีคุณภาพจำนวนมากในระดับราคา 6 - 250 เหรียญสหรัฐอเมริกา
2. การผลิตเครื่องประดับอัญมณีคุณภาพให้กับลูกค้าที่มีตราสินค้าของลูกค้ารายสำคัญของโลก (Original Design & Brand Manufacturing) รวมถึงการพัฒนาตราสินค้าของตนเอง (Own Brand Manufacturing)
3. การพัฒนาแบรนด์ของตนเองและจัดจำหน่ายไปยังภูมิภาคที่สำคัญของโลก
4. การสร้างความมั่นคงให้พนักงาน คู่ค้า และผลตอบแทนสม่ำเสมอให้แก่ผู้ถือหุ้น
5. การพัฒนาระบบการผลิตให้เกิดการประหยัดขนาดการผลิต (Economies of Scale)
- 4) การสร้างความแตกต่างของสินค้าด้วยนวัตกรรมทางด้านการออกแบบและผลิต
6. การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานการผลิตและจัดจำหน่ายตามภูมิภาคที่สำคัญของโลกเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
7. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
8. การรักษาความแข็งแกร่งทางการเงินรวมทั้งสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผู้ถือหุ้น

จากภารกิจหลักดังกล่าว บริษัทฯ จึงได้ดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วยการกระจายความเสี่ยงทางการตลาด ซึ่งทำให้บริษัทฯ มีฐานลูกค้าทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย โดยมีบริษัทจัดจำหน่ายของตนเอง 6 แห่ง ใน 6 ประเทศ เป็นผู้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละภูมิภาค และบริษัทฯ ได้มีการกระจายความเสี่ยงทางด้านการผลิตเพื่อให้ครอบคลุมแทบทุกระดับราคาสินค้า โดยมีโรงงาน 7 แห่งใน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย เวียดนาม จีน และอินโดนีเซีย อีกทั้งมีศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล และมีการพัฒนาแบรนด์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง อาทิ Prima Gold, Prima Diamond, Prima Art, Century Gold, Cai, H.Gringoire เป็นต้น

สำหรับแผนการดำเนินงานประจำปี 2550 บริษัทฯ ยังคงสานต่อยุทธศาสตร์การเติบโตอย่างมีคุณค่าผ่านโครงสร้างการบริหารงานของตนเองที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน :

1) ฐานการผลิต (Production Base) เครื่องประดับอัญมณีที่มีประสิทธิภาพในด้านการประหยัดขนาดการผลิต (Economies of Scale) ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า และได้กระจายความเสี่ยงทางด้านการผลิตเพื่อให้ครอบคลุมแทบทุกระดับราคาสินค้า โดยกลุ่มบริษัทมี 7 โรงงานใน 4 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย เวียดนาม และ จีน ทำให้มีกำลังการผลิตรวม 8.23 ล้านชิ้นต่อปี

2) ฐานออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Design and Product Development Base) ที่ประกอบด้วยทีมงานการออกแบบที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน และทีมงานผลิตต้นแบบที่มีทักษะในระดับโลก เพื่อการพัฒนาแบบสินค้าให้กับแบรนด์ชั้นนำ และแบรนด์ของตนเอง

3) ฐานการจัดจำหน่าย (Distribution Base) โดยบริษัทฯ มีบริษัทจัดจำหน่ายที่เป็นของตนเอง และตัวแทนจำหน่าย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกระจายความเสี่ยงทางการตลาด และการขยายตลาดในเวลาเดียวกัน ฐานจัดจำหน่ายเหล่านี้กระจายตามภูมิภาคที่สำคัญของโลก ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมันนี ฝรั่งเศส อิตาลี สเปน อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น จีน เวียดนาม อินเดีย และไทย โดยช่องทางการจัดจำหน่ายมีทั้งการขายส่งให้กับผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ รายย่อย การเปิดร้านค้าของตัวเอง และระบบเฟรนไชส์

4) ฐานพัฒนาสินค้าแบรนด์ (Brand Development Base) พัฒนาแบรนด์ของบริษัท และแบรนด์ที่บริษัทฯ ได้รับสิทธิในการจัดจำหน่าย โดยวางแผนการตลาด การจัดการแบรนด์ รวมไปถึงการวางกลยุทธ์รวมด้านแบรนด์ เพื่อพัฒนาและสร้างคุณค่าแบรนด์ให้กับแบรนด์ในกลุ่มบริษัท

### 3.4 ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีเป็นหลัก ประกอบด้วยบริษัทย่อย 12 บริษัท และ บริษัทร่วม 2 บริษัท โดยมีฐานการผลิต 7 แห่ง ใน 4 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย เวียดนาม และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ทั้งนี้มีบริษัทย่อยอีก 1 บริษัทที่ดำเนินธุรกิจสนับสนุนบริษัท โดยเป็นธุรกิจให้บริการเช่าสังฆาริมทรัพย์ และสังฆาริมทรัพย์ เพื่อเป็นสวัสดิการแก่พนักงานของกลุ่มบริษัทฯ

ปัจจุบันเป็นผู้นำด้านการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีของไทย ซึ่งมีการกระจายฐานลูกค้าไปยังภูมิภาคที่สำคัญของโลก อัน ได้แก่ อเมริกาเหนือ ยุโรป และเอเชีย

บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็น “ผู้ผลิตสินค้าจำนวนมากจีนระดับโลกให้กับตราสินค้าชั้นนำ” ซึ่งได้วางรากฐานที่มั่นคงไว้รองรับกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว โดยพิจารณาได้จากโครงสร้างการบริหารที่สมดุลซึ่งประกอบด้วยฐานการผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ประหยัดขนาดการผลิต (Economies of Scale) 7 โรงงานใน 4 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย เวียดนาม และ จีน ทำให้มีกำลังการผลิต 8.23 ล้านชิ้นต่อปี พร้อมทั้งการออกแบบเครื่องประดับ อัญมณีที่ทันสมัย โดยบริษัทมีศูนย์พัฒนารูปแบบสินค้าของตนเอง (Design Development Center) และต่อเนื่องถึงการจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องประดับอัญมณีผ่านบริษัทย่อยของตนเอง (Distribution base) ซึ่งกระจายตามภูมิภาคที่สำคัญของโลก สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการส่งเสริมและคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังคงได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำหรับกิจการผลิตเครื่องประดับอัญมณีเพื่อการส่งออกที่ทำด้วยเนื้อเงินและทองคำ ซึ่งได้รับสิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นระยะเวลา 8 ปี ปัจจุบันใช้สิทธิประโยชน์ไปแล้ว 5 ปี นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม โดยได้รับการลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคลร้อยละ 50 ต่อไปอีก 5 ปี นับจากวันสิ้นสุดการได้รับสิทธิยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล

อีกทั้งบริษัทฯ ได้พัฒนาตราสินค้าของตนเองซึ่งจัดจำหน่ายโดยบริษัทย่อยคือ บจก. พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งประกอบด้วยตราสินค้า PRIMA GOLD, PRIMA DIAMOND, PRIMA ART, CENTURY GOLD และ esse โดยขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศถึง 54 แห่ง และต่างประเทศถึง 43 แห่ง รวมมีช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งสิ้น 97 แห่ง

บริษัทฯ ดำเนินนโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย 100% เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาด้านผลประโยชน์ขัดกัน (conflict of interest) และสามารถควบคุมนโยบายการบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นเพียงบางกรณีที่จะลงทุนเพียงบางส่วน

บริษัทฯ แบ่งการลงทุนออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1) ฐานการผลิต ประกอบด้วย 7 โรงงาน ใน 4 ประเทศ ซึ่งลงทุน 100% คือ บังนา ไคราช เวียดนาม จีน ยกเว้นเพียงอินโดนีเซีย ซึ่งลงทุน 50% เนื่องจากผู้ร่วมลงทุนสามารถส่งเสริมตลาดภายในประเทศ และเทคนิคในการผลิตได้เป็นอย่างดี

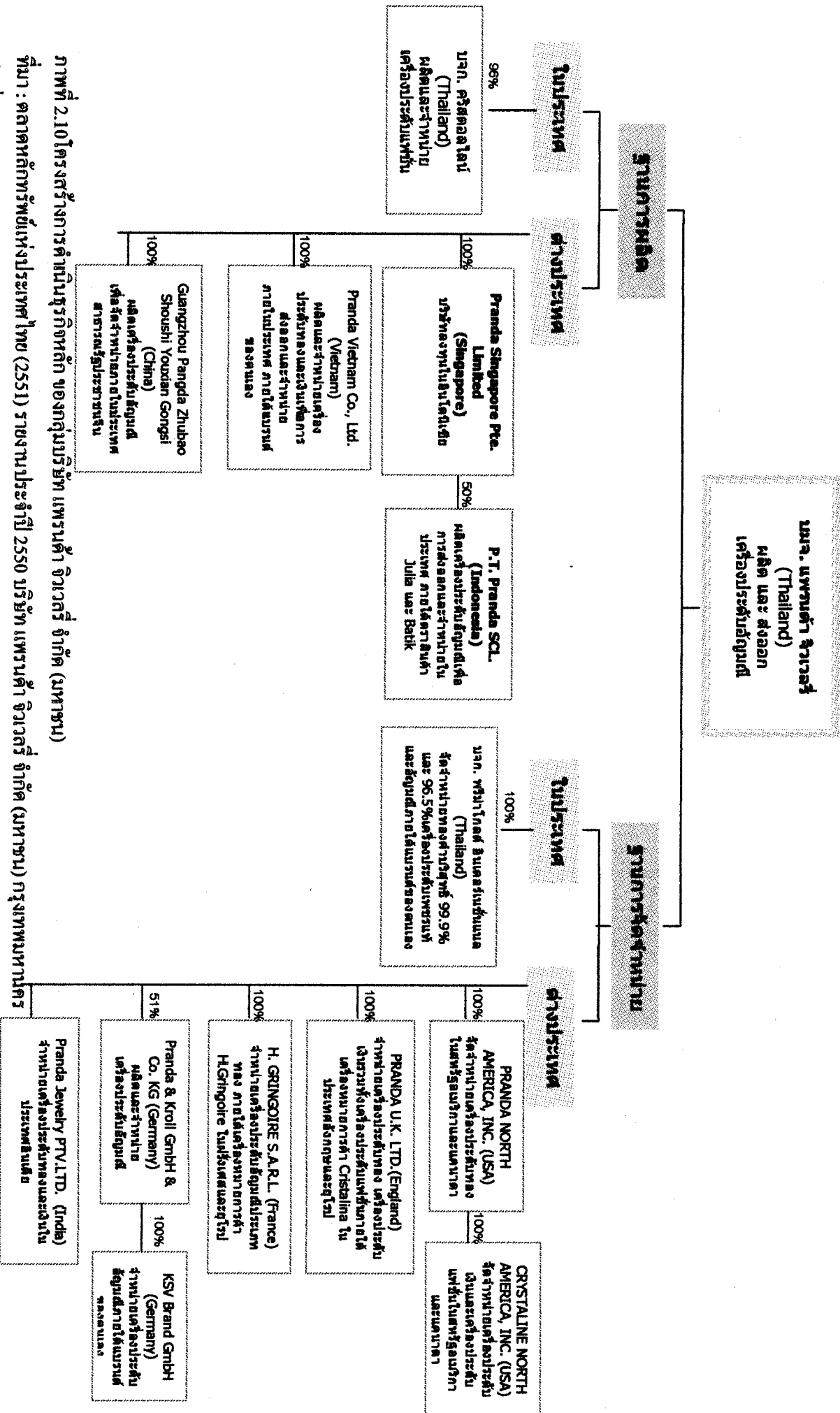
2) ฐานการจัดจำหน่าย ประกอบด้วยบริษัทจัดจำหน่าย 6 แห่ง ใน 6 ประเทศ ซึ่งลงทุน 100% คือ อเมริกา ฝรั่งเศส อังกฤษ ไทย ยกเว้นเพียง เยอรมัน และอินเดีย ซึ่งลงทุน 51% เนื่องจากผู้ร่วมลงทุนสามารถส่งเสริมตลาดภายในยุโรปตะวันออก และมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านบริหารแบรนด์

3) การลงทุนค้าปลีกด้วยแบรนด์ของตนเอง ผ่านบริษัทพรีม่า โกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ที่ลงทุน 100%

ส่วนการลงทุนในบริษัทร่วมนั้นถือเป็นการลงทุนเพื่อเสริมศักยภาพของกลุ่มให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยการควบคุมกระบวนการจัดหาวัตถุดิบและรองรับความต้องการของลูกค้าในกลุ่มสินค้าที่บริษัทไม่ได้ผลิตเป็นสินค้าหลัก

นโยบายในการบริหารงานในบริษัทย่อย และบริษัทร่วม แบ่งออกเป็น 2 ระดับ กล่าวคือ นโยบายของบริษัทย่อยในส่วนของบริหารการขาย และนโยบายทางการเงินกำหนดขึ้นโดย คณะกรรมการบมจ.เพรนต้า จิวเวลรี่ และมีการแต่งตั้งกรรมการจากคณะกรรมการบริษัทฯ ไปเป็นประธาน บริษัทย่อยต่าง ๆ เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายหลักที่ได้กำหนดขึ้น โดยที่ผู้บริหารบริษัทย่อย ได้รับการแต่งตั้งหรือสรรหาจากคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาเสนอแนะและให้ความเห็นกับประธานกรรมการบริษัทย่อย และบริษัทร่วมนั้น ๆ โดยที่จัดให้มีการประชุมทุกไตรมาส เพื่อประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน ประธานกรรมการบริษัทย่อย และบริษัทร่วม มีการเดินทางไปตรวจตราการดำเนินงานปีละ 2 ครั้ง เป็นอย่างน้อย เพื่อให้ผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม เป็นไปตามมติของคณะกรรมการ บริษัท

โครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจหลัก ของกลุ่ม บมจ. แพรนต้า จิวเวลรี่



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจหลัก ของกลุ่มบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร  
 ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก <http://www.set.or.th/set/companyinfograph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>



### 3.5 การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

#### 3.5.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์

บริษัทดำเนินกิจการประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตและส่งออกเครื่องประดับอัญมณีที่ทำด้วยเนื้อเงินและทองคำ โดยมุ่งผลิตเครื่องประดับอัญมณีบนตัวเรือนทองคำหรือเนื้อเงินในระดับราคาปานกลางเป็นผลิตภัณฑ์หลัก ซึ่งจะประดับตัวเรือนด้วยเพชร และพลอยต่าง ๆ (diamond, precious & semi precious stones) เครื่องประดับที่บริษัทผลิต ได้แก่ แหวน ต่างหู เข็มกลัด จี้ สร้อยคอ และสร้อยข้อมือ โดยใช้เครื่องหมายการค้าของบริษัท คือ PRANDA ตลาดต่างประเทศที่สำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจยุโรป ออสเตรเลีย เอเชียแปซิฟิก และตะวันออกกลาง

สำหรับตลาดในประเทศ บริษัทเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า Prima Gold - ผลิตภัณฑ์เครื่องประดับทองคำบริสุทธิ์ 99.9 % Prima Diamond - เครื่องประดับเพชรแท้ Prima Art - ผลิตภัณฑ์งานศิลป์ประเภททองคำ 99.99% Century Gold - เครื่องประดับทองคำ 96.5% และ esse - เครื่องประดับเงิน โดยจัดจำหน่ายผ่านบริษัทย่อยคือ บจก. พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการรับผลิตสินค้าพิเศษให้กับบริษัท หน่วยงานราชการ และสถาบันต่าง ๆ ที่มีความต้องการสินค้าที่ระลึกหรือวัตถุมงคลที่จัดทำเป็นพิเศษ

### 3.5.2 สิทธิหรือข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจ

สิทธิพิเศษจากการส่งเสริมการลงทุน แสดงในตารางที่ 3.3  
 ตารางที่ 2.3 สิทธิพิเศษจากการส่งเสริมการลงทุนของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

รายการ	เงื่อนไข
เลขที่บัตรส่งเสริม	1010/2544
ลงวันที่	10 มกราคม 2544
อนุมัติเมื่อวันที่	11 กรกฎาคม 2543
สถานที่ประกอบการ	นิคมอุตสาหกรรมสุรนารีจังหวัดนครราชสีมา
กำลังการผลิต (ชิ้น/ปี)	2,000,000
สิ้นสุดวันนำเข้าเครื่องจักร	10 มกราคม 2548
วันเปิดดำเนินการ	1 มกราคม 2546(ขยายระยะเวลาวันเปิดดำเนินการ-กรกฎาคม 2548)
ยกเว้นภาษีเงินได้ 100%	8 ปี
วันหมดอายุยกเว้นภาษีเงินได้	31 ธันวาคม 2553
ลดหย่อนภาษีเงินได้ 50% นับจากวันพ้นกำหนด	5 ปี
วันหมดอายุยกเว้นภาษีเงินได้	31 ธันวาคม 2558
บัตรส่งเสริมฉบับแก้ไข	
# 2	4501/2546 (2-1010/2544)
# 3	4207/2547 (3-1010/2544)

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่

จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ตั้งเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก

<http://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>

สิทธิอื่น

ในปี 2529 บริษัทได้รับอนุมัติให้จัดตั้ง คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded Warehouse) ประเภทโรงผลิตสินค้าจากกรมศุลกากรทำให้บริษัทสามารถนำเข้าทองคำแท่งและวัตถุดิบอื่น ๆ

จากต่างประเทศได้เองภายใต้การอนุญาตจากกระทรวงการคลัง โดยได้รับสิทธิพิเศษในการยกเว้นภาษีอากรขาเข้า

บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ประกอบการค้าระหว่างประเทศระดับบัตรทอง (GOLD CARD) เลขที่ 009/2542 จากกรมศุลกากร ซึ่งบริษัทฯ ได้รับเกียรติบัตรเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2543 ณ กรมศุลกากร ได้รับสิทธิพิเศษดังนี้

- สิทธิพิเศษในการนำของเข้า
  - ให้ผ่านการตรวจสอบใบขนสินค้าโดยไม่ต้องตรวจสอบพิธีการ (GREEN

LINE) ของระบบ EDI

- ให้ตัดบัญชีสินค้าสำหรับเรือ (MANIFEST) ภายหลังการปล่อยของ
- ได้รับขบวนการตรวจของจากเจ้าหน้าที่ศุลกากร เว้นแต่การสุ่มตรวจ

- สิทธิพิเศษในการส่งของออก
  - ให้ผ่านการตรวจสอบใบขนสินค้าโดยไม่ต้องตรวจสอบพิธีการ (GREEN

LINE) ของระบบ EDI

- ได้รับขบวนการตรวจของจากเจ้าหน้าที่ศุลกากร เว้นแต่การสุ่มตรวจ

• สิทธิพิเศษในการคืนอากรหรือการชดเชยค่าภาษีอากร ได้รับอนุมัติการคืนอากรหรือชดเชยค่าภาษีอากรทันทีที่ยื่นคำร้องขอ

- สิทธิอื่นๆ อันจะพึงมีในอนาคตตามที่อธิบดีประกาศกำหนด

ในปี 2544 (ปี 2001) บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System: QMS) ISO 9001:2000 ประเภทการผลิตเครื่องประดับอัญมณีในส่วนของโรงงาน บมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่ สาขานครราชสีมา จากบริษัทผู้ตรวจสอบประเมิน BVQI และประเภทการจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีและบริการ บมจ. แพรนด้า จิวเวลรี่ กรุงเทพฯ จากบริษัทผู้ตรวจสอบประเมิน BM TRADA พร้อมกัน

บริษัทฯ ได้รับการจัดระดับให้เป็นผู้ประกอบการส่งออกที่ดี ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนสิงหาคม 2548 เป็นต้นมา ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2552 โดยสิทธิประโยชน์ได้รับการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มภายใน 15 วันนับแต่วันที่ยื่นแบบแสดงรายการภาษีมูลค่าเพิ่มผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้รับบริการที่ดี และการอำนวยความสะดวกในการติดต่อกับราชการรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอื่นๆ

บริษัทฯ ได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มการนำเข้าหรือการขาย อัญมณี ทองคำขาว ทองขาว เงิน และ พาลาเดียม ตามประกาศอธิบดีกรมสรรพากรฯ ลงวันที่ 10 เมษายน 2546

### 3.5.3 การตลาด

#### - กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทจะต้องเป็นกลุ่มผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการสั่งได้ตาม คำสั่งซื้อขั้นต่ำ (Minimum Order) ของบริษัท นอกจากนี้ลูกค้าเป้าหมายจะต้องเป็นลูกค้าที่มีฐานะ การเงินที่มั่นคง เป็นลูกค้าที่มีการพัฒนาตามระบบการจัดจำหน่ายสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าที่ขาย ผ่าน Cable TV ลูกค้าที่ขายผ่าน E – Commerce หรือลูกค้าที่เป็นกลุ่ม Special Brand เหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเหล่านี้จะนำไปขายต่อให้กับลูกค้ารายย่อยซึ่งเป็นลูกค้าระดับปานกลาง ที่ ต้องการซื้อเครื่องประดับอัญมณีในราคาไม่แพงมากนัก และเปลี่ยนได้บ่อยตามสมัยนิยม

ในส่วนของการขายปลีก โดยผ่านบริษัทย่อย คือ บจก. พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งประกอบด้วยตราสินค้า PRIMA GOLD, PRIMA DIAMOND, PRIMA ART, CENTURY GOLD และ esse โดยขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศถึง 54 แห่ง และต่างประเทศถึง 43 แห่ง รวมมีช่องทางจัดจำหน่ายทั้งสิ้น 97 แห่ง ทั้งนี้ปี 2549 บจก. พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล ได้เปิดตัว “สยามพรรณราย” ซึ่งเป็นคอลเลกชันใหม่ ที่มีความโดดเด่น ผสมผสานระหว่างทอง และเพชร เข้าไว้ด้วยกันในเครื่องประดับชิ้นเดียว ทักษะการผลิตชิ้นงานในลักษณะนี้จะต้องใช้ ความชำนาญ และความประณีตอย่างสูง โดยได้แรงบันดาลใจมาจากตัวเลข ๑ ไทย ที่มีความงดงาม และมีลวดลายแบบลายกนก ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นไทย รวมถึงความหมายของเลข ๑ หมายถึง ความเป็นที่หนึ่งในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งความเป็นหนึ่งศิลปะไทยที่ไม่ด้อยกว่าไปกว่าชาติใดในโลก จากลักษณะความโดดเด่นดังกล่าว ทำให้ “สยามพรรณราย” ได้รับรางวัล Hot Design Award จากคะแนนนิยมสูงสุดหนึ่งในสามอันดับแรกของผู้ส่งผลงานทั้งหมดจากงาน Bangkok Gems & Jewelry Fair ครั้งที่ 37 ณ ศูนย์การแสดงสินค้าอิมแพ็ค เมืองทองธานี

ด้วยตราสินค้าดังกล่าวข้างต้น ที่บริษัทเน้น ทุกกลุ่มลูกค้า ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้าระดับบน และกลุ่มลูกค้าวัยทำงาน และวัยรุ่น ตามความต้องการของลูกค้าด้วยสไตล์ที่ต่างกันไป

#### - การกำหนดราคาขาย

การกำหนดราคาขายนั้น ได้กำหนดไว้ที่มาตรฐานเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างกันตรงที่การให้ส่วนลดที่แตกต่างกันไปในแต่ละขนาดของลูกค้ำ ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้ำ ลักษณะการสั่งของลูกค้ำ ความต้องการการบริการจากบริษัทมากหรือน้อยลงเพียงใด รวมถึงความต้องการพิเศษอื่น ๆ เป็นต้น

## - เครื่องหมายการค้าของบริษัท



ประเทศไทย สาธารณรัฐประชาชนจีน อินเดีย อินโดนีเซีย เวียดนาม



ประเทศไทย อเมริกา บรูไน สาธารณรัฐประชาชนจีน อียิปต์ ฮังการี  
อินเดีย มาเลเซีย โมร็อกโก มอสโคว์ ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ใต้หวัน สหรัฐ  
อาหรับเอมิเรต อินโดนีเซีย เวียดนาม โอมาน และเกาหลีใต้



ประเทศไทย



ประเทศไทย



ประเทศไทย



ประเทศไทย เวียดนาม จีน ฟิลิปปินส์ และ 25 ประเทศในประชาคมยุโรป  
เบลเยียม ไชพริส สาธารณรัฐเช็ก เดนมาร์ก เอสโตเนีย ฟินแลนด์  
เยอรมันนี กรีซ ฮังการี ไอร์แลนด์ อิตาลี แลตเวีย ลิทัวเนีย ลักเซมเบิร์ก  
มอลต้า เนเธอร์แลนด์ โปแลนด์ โปรตุเกส สโลวาเกีย สโลวีเนีย สเปน  
สวีเดน อังกฤษ)



ประเทศไทย



ประเทศฝรั่งเศส



ประเทศอินโดนีเซีย



ประเทศอินโดนีเซีย



ประเทศอินโดนีเซีย

cai

ประเทศเยอรมนี

Merii

ประเทศเยอรมนี

KROLL  
hearts

ประเทศเยอรมนี

### 3.5.4 การจัดหาผลิตภัณฑ์

บริษัทใช้การผลิตแบบปริมาณมาก (Mass Production) สำหรับงานในกลุ่ม Silver ส่วนงานในกลุ่ม High & Medium ซึ่งเป็น “งานทอง” จะใช้การผลิตแบบจิวเวลรี่ชั้นสูง ใช้ช่างฝีมือ และเครื่องจักรอันทันสมัยโดยบริษัทจะมีเทคโนโลยีการผลิตของบริษัทเอง ซึ่งทำให้สินค้าเครื่องประดับอัญมณีออกมามีความสวยงาม ทนทาน และกรรมวิธีการผลิต จะมีอัตราการสูญเสียค่า

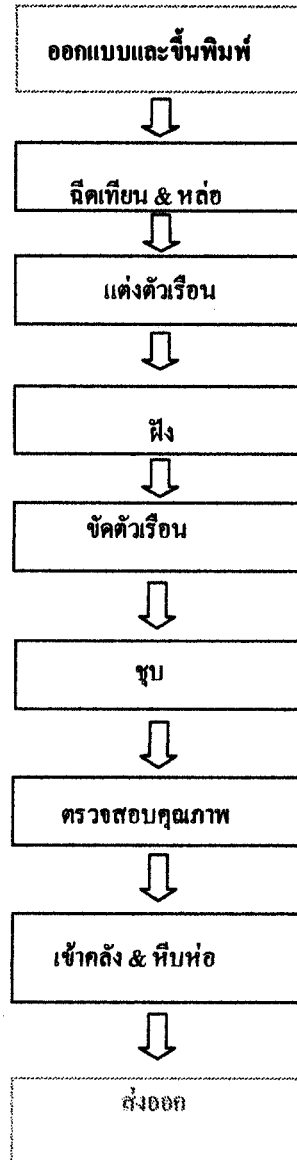
การผลิตและการขายมีลักษณะเป็นฤดูกาล คือ ความต้องการของผู้ซื้อสุดท้าย (ผู้บริโภค) จะมากในช่วงเทศกาลคริสต์มาสและปีใหม่ แต่ก็มิได้ส่งผลกระทบต่อการค้าเน้นธุรกิจของบริษัท เพราะบริษัท สามารถควบคุม และวางแผนการผลิตได้เป็นอย่างดี

บริษัทจะใช้อัตราค่าลังการผลิตให้เป็นไปตามสัดส่วนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Production Mix) ตามที่ได้รับใบสั่งซื้อสินค้าในแต่ละฤดูกาล (Seasonality) และมีอัตราเพิ่มของปริมาณการผลิตตามจำนวนหน่วย เป็นไปตามความต้องการของใบสั่งซื้อสินค้าและค่าลังการผลิตที่มีอยู่

บมจ. แพรนต้า จิวเวลรี่ จะใช้จำนวนกะเพียง 1 กะ เท่านั้น เนื่องจากวัตถุดิบเป็นของมีค่าหากส่งมอบงานระหว่างกะจะยากในการควบคุม หากงานมีปริมาณมากและเร่งด่วน บริษัทจะให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับพนักงาน

ด้านวัตถุดิบ แยกเป็นโลหะ (gold, silver & alloy) , ส่วนประกอบ (Component) , อัญมณี และอื่น ๆ

### 3.5.5 ขั้นตอนการผลิตและเทคโนโลยีการผลิต



ภาพที่ 2.11 กระบวนการผลิตของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)  
 ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่  
 จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก  
<http://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>

กิจกรรมการผลิตของแพนด้าจัดเป็นประเภทใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก (Labor Intensive) เนื่องจากการผลิตที่ใช้ฝีมือแรงงาน (Handicrafts) เป็นหลัก ดังนั้นบริษัทจึงได้สร้างงานโดยการฝึกฝีมือแรงงานเพื่อใช้ในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี

ในปัจจุบันบริษัทมีเครื่องจักรและบุคลากรเพียงพอต่อการผลิตในปัจจุบัน เทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นช่วยสนับสนุนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ไม่สามารถมาทดแทนแรงงานฝีมือได้ เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นกิจการที่ใช้แรงงานที่มีฝีมือเป็นหลัก

เทคโนโลยีใหม่ไม่สามารถทดแทนฝีมือที่ปราณีตของแรงงานคนได้ แต่อาจมาช่วยให้การออกแบบสวยงามขึ้น ละเอียดแม่นยำมากขึ้น และผลิตได้รวดเร็วขึ้น

บริษัทมีฝ่ายวิศวกรรมการผลิต เป็นผู้ติดตามความเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับอัญมณี โดยที่บริษัทจะมีการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนของสินค้าอย่างต่อเนื่อง

### 3.5.6 การวิจัยและพัฒนา

- งานวิจัยและพัฒนาด้านรูปแบบผลิตภัณฑ์ บริษัทได้จัดตั้งศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและออกแบบเครื่องประดับให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยสร้างความโดดเด่นให้แก่ผลิตภัณฑ์ ซึ่งรวมถึงความแข็งแรงและความสวยงามของผลิตภัณฑ์ด้วย โดยมีการวางแผนงานระยะยาวสำหรับการศึกษาและวิจัยตลาดและความต้องการของลูกค้า และการนำเทคโนโลยีการพัฒนารูปแบบและการผลิตที่ทันสมัยมาใช้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาการผลิตให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ โดยบริษัทมีฝ่ายโรงงานต้นแบบพัฒนาการผลิตแม่พิมพ์ต้นแบบให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพในการผลิตสูงสุด

- งานวิจัยและพัฒนาด้านระบบการจัดการฐานข้อมูล จากเครือข่ายธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยฐานการผลิตและจัดจำหน่ายที่กระจายตามภูมิภาคสำคัญของโลกเป็นผลให้มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามระบบสารสนเทศอาจประสบกับข้อจำกัดทางเทคนิคบางประการทำให้ข้อมูลสำคัญของบริษัทจะไม่สามารถใช้งานตามที่ต้องการ กลุ่มบริษัทฯ ได้เตรียมระบบทั้งการป้องกันและรองรับการสูญหายของข้อมูล โดยมีการจัดทำสำรองข้อมูลทั้งแบบรายวัน รายสัปดาห์ และรายเดือน ซึ่งหากมีปัญหากเกิดขึ้นจะสามารถนำข้อมูลที่สำรองกลับมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีอุปกรณ์สำรองไฟฟ้าและควบคุมแรงดัน



ของกระแสไฟฟ้าเพื่อป้องกันความเสียหายของอุปกรณ์ และข้อมูลทางการค้า นอกจากนี้บริษัทได้จัดเตรียมที่จะปรับเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ทั้งหมดให้เป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับการขยายงานในอนาคตพร้อมทั้งมีการติดตั้งโปรแกรม Fire wall ที่มีความปลอดภัยสูงสุดสำหรับป้องกันการโจรกรรมบุกรุกหรือโจมตีจากพวก Hacker หรือพวก Virus Mail ไว้แล้ว

### 3.6 โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้ของ บมจ.แพรนด้า จิวเวลรี่ และบริษัทย่อย แบ่งตามการขายในประเทศ และต่างประเทศ (โดยรายได้เหล่านี้ได้ตัดรายการซื้อ / ขายระหว่างกันแล้ว)

ตารางที่ 2.4 สัดส่วนรายได้ของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

	2550		2549		2548		2547	
	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
รายได้จากการส่งออก	3,675	84.31	3,523	86.43	2,920	83.64	2,841	85.50
รายได้จากการขายในประเทศ	684	15.69	553	13.57	571	16.36	482	14.50
รวม	4,359	100	4,076	100	3,491	100	3,323	100

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่

จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก

<http://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>

ตารางที่ 2.5 โครงสร้างรายได้ของ บมจ. แพรนต้า จิวเวลรี่ และบริษัทย่อย ตามงบการเงินรวม

บริษัท	% การถือหุ้น	ลักษณะรายได้	2550		2549		2548		2547	
			ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%	ล้านบาท	%
บมจ. แพรนต้า จิวเวลรี่		ผลิตและส่งออกเครื่องประดับอัญมณี	1,589	35.75	1,199	28.57	1,288	36.16	1,233	36.72
<b>บริษัทย่อย - ในประเทศ</b>										
บริษัท พรีเม้าโกลด์ อินดอร์ เนชั่นแนล จำกัด	100	จัดจำหน่ายทองคำบริสุทธิ์ 99.9% และ 96.5% เครื่องประดับเพชรแท้และอัญมณี ภายใต้แบรนด์ของตนเอง	382	8.59	413	9.84	405	11.37	326	9.70
บริษัท คริสตอล โกลน์ จำกัด	96	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแฟชั่น	200	4.50	220	5.24	217	6.09	204	6.08
<b>บริษัทย่อย - ต่างประเทศ</b>										
Pranda North America, Inc.	100	จัดจำหน่ายเครื่องประดับทอง ในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา	1,380	31.05	1,501	35.76	921	25.86	983	29.27
Crystalline North America, Inc.	100									
H.Gringoire s.a.r.l.	100	จำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีประเภททอง ภายใต้เครื่องหมายการค้า H.Gringoire ในฝรั่งเศสและยุโรป	168	3.78	136	3.24	185	5.19	199	5.93
Pranda U.K. Limited	100	จำหน่ายเครื่องประดับทอง เครื่องประดับเงิน รวมทั้งเครื่องประดับแฟชั่นภายใต้เครื่องหมายการค้า Crystallina ในประเทศอังกฤษและยุโรป	322	7.25	352	8.39	363	10.19	366	10.90
Pranda Vietnam Co., Ltd.	100	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับทองและเงิน เพื่อการส่งออกและจำหน่ายภายในประเทศ ภายใต้แบรนด์ของตนเอง	11	0.25	7	0.17	8	0.22	11	0.33
Guangzhou Pangda Zhubao Shoushi Youxian Gongsi	100	ผลิตเครื่องประดับอัญมณีเพื่อจัดจำหน่ายภายในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	49	1.10	30	0.71	8	0.22	1	0.03
Pranda & Kroll GmbH & Co. KG	51	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณี	245	5.51	218	5.19	96	2.70	-	-
Pranda Jewelry PTV.LTD. (India)	51	จำหน่ายเครื่องประดับทองและเงินในประเทศอินเดีย	13	0.29	-	-	-	-	-	-
<b>รายได้จากการขาย</b>			<b>4,359</b>	<b>98.07</b>	<b>4,076</b>	<b>97.12</b>	<b>3,691</b>	<b>98.00</b>	<b>3,323</b>	<b>98.96</b>
บจก. แพรนต้า ลอดจิ่ง	83	ให้บริการเช่าสังหรัพิมพ์ / สังหรัพิมพ์	14	0.31	12	0.29	12	0.34	6	0.18
ส่วนแบ่งผลกำไร (ขาดทุน) จากการลงทุนในบริษัทรวม			3	0.07	4	0.10	10	0.28	7	0.21
รายได้อื่น			69	1.55	106	2.53	49	1.38	22	0.65
<b>รวมรายได้</b>			<b>4,445</b>	<b>100</b>	<b>4,198</b>	<b>100</b>	<b>3,562</b>	<b>100</b>	<b>3,358</b>	<b>100</b>

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) รายงานประจำปี 2550

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ตั้งเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก

<http://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRANDA&language=th&country=TH>

### 3.7 ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม อาทิ การสนับสนุนด้านการศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน และกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมและณรงค์สร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ไม่เคยมีประวัติการกระทำผิดต่อสิ่งแวดล้อม อุตุสาหกรรมเครื่องประดับ อัญมณี จะไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเนื่องจากบริษัทจะนำวัสดุและเศษซากจากกระบวนการผลิตกลับมาเป็นวัตถุดิบเพื่อผลิตใหม่ อีกทั้งบริษัทได้รับคัดเลือกให้เป็นสถานที่ทำงาน สะอาดปลอดภัย ไร้มลพิษ โดยได้รับใบรับรองระดับทอง จากสำนักอนามัยกรุงเทพมหานคร ให้เป็นสถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน ซึ่งพิธีจัดขึ้นในวันจันทร์ที่ 17 มิถุนายน 2545 ณ ห้องประชุม ชั้น 2 ศูนย์เยาวชน กรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) ดินแดง

### บทที่ 3

## วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมเครื่องประดับ : กรณีศึกษา บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด(มหาชน) และของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับของประเทศไทย ให้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการศึกษา ดังนี้

#### 1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โครงสร้าง และการดำเนินงานด้านต่างๆ ของบริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด(มหาชน) และ ข้อมูลทั่วไปที่เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด(มหาชน) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมายและวัฒนธรรม โดยจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis 5 พลังการแข่งขัน (5 Forces Competitive) และBCG ร่วมกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน โดยใช้ข้อมูลงบดุลและงบกำไรขาดทุนย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ ปี 2546-2550 ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับของประเทศไทย ให้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

#### 2. แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา ซึ่งรวบรวมจาก หนังสือ วิทยานิพนธ์ วารสาร Internet เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ

ดำเนินงานของบริษัท แพรนต้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นต้น

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา และเชิงปริมาณ ดังนี้

**3.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)** เป็นการวิเคราะห์ถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจของ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงประวัติความเป็นมา รูปแบบการดำเนินงาน นโยบายหน้าที่ ในปี 2548 ถึง ปี 2550 โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารองค์กร เช่น SWOT Analysis ,Five Forces Model ,BCG Matrix และFinancial Analysis

**3.2 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)** โดยนำข้อมูลจาก งบดุล และงบกำไรขาดทุนของ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มาคำนวณอัตราส่วนทางการเงินในปี 2548-2550 ซึ่งจะแบ่งเป็นการวิเคราะห์ออกเป็น ดังนี้

- อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง
- อัตราส่วนแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- อัตราส่วนแสดงถึงโครงสร้างทางการเงิน
- อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร

## บทที่ 4

# ผลการศึกษาการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

ในบทนี้ได้ทำการแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน โดยในส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

เป็นการศึกษาเพื่อวัดผลการดำเนินงานของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน ซึ่งประกอบไปด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด ระหว่างปี 2546 – 2550 โดยทำการวิเคราะห์ในรายละเอียด ดังนี้

#### 1. อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง

เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องของกิจการ หรือแสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้นของกิจการ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์ที่ไม่ใช่เงินสดมาเป็นเงินสด การวัดสภาพคล่องนี้เป็นการวัดในระยะสั้นภายใน 1 ปี ซึ่งในการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง แสดงในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 อัตราส่วนที่แสดงถึงสภาพคล่อง

อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
1. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	เท่า	2.84	3.42	3.99	4.59	5.23
2. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว (Acid Test Ratios)	เท่า	1.40	1.43	1.68	2.31	2.55
3. อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Receivable Turnover Ratios)	รอบ	4.72	5.62	5.44	6.44	5.43
4. อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Receivable Turnover Ratios)	รอบ	0.81	1.60	1.55	1.90	1.60

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.1 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงสภาพคล่อง ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปีที่ผ่านมา จากระดับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนในปี 2546 ที่ 5.23 เท่า เหลือ 2.84 เท่า ในปี 2550 โดยมีสาเหตุเกิดจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สินหมุนเวียน ทั้งในส่วนเจ้าหนี้การค้า และเงินกู้ยืมระยะยาวที่ครบกำหนด และแม้ว่าบริษัทจะมีระดับอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนที่อยู่ในระดับที่ปลอดภัย แต่การที่อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นสัญญาณที่ไม่ดีเลยต่อธุรกิจ เพราะแสดงให้เห็นว่ากิจการกำลังมีสภาพคล่องลดลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ในอนาคตได้

1.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว(Acid Test Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็วที่ลดลงอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปีที่ผ่านมาเช่นกัน จากระดับอัตราส่วนเงินทุน

หมุนเวียนเร็วในปี 2546 ที่ 2.55 เท่า เหลือ 1.40 เท่า ในปี 2550 สาเหตุเกิดจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สินหมุนเวียนในส่วนเจ้าหนี้การค้า ได้เพิ่มขึ้นจาก 361 ล้านบาท เป็น 642 ล้านบาท ซึ่งเจ้าหนี้การค้ามีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น สวนทางกับสภาพคล่องมา โดยตลอด และการที่อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอย่างเร็วลดลงอย่างต่อเนื่อง จนมาอยู่ในระดับที่ 1.40 เท่า ในปี 2550 ซึ่งถ้ายังคงปล่อยให้สถานการณ์เป็นไปในลักษณะเดิม จะทำให้บริษัทมีความเสี่ยงในการชำระหนี้ระยะสั้นในอนาคต

### 1.3 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Receivable Turnover Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ ในปี 2550 ที่ 4.72 รอบ ซึ่งลดลงจาก 5.62 รอบ ในปี 2549 แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีความสามารถในการเก็บหนี้ที่ลดลง และลูกหนี้ก็มีสภาพคล่องลดลงเช่นกัน สอดคล้องกับระยะเวลาการเก็บหนี้ที่เพิ่มขึ้น การที่มีอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ที่ลดลง จะส่งผลให้สภาพคล่องของกิจการลดลงเช่นกัน

### 1.4 อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Receivable Turnover Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีแนวโน้มของอัตราการหมุนเวียนของสินค้าที่ลดลง โดยปี 2550 อัตราการหมุนเวียนของสินค้า เหลือเพียง 0.81 รอบ ซึ่งลดลงกว่าครึ่งหนึ่งเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีความสามารถในการหมุนเวียนสินค้าได้ลดลง และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตัวสินค้าลดลงเช่นกัน ซึ่งการหมุนเวียนสินค้าที่ลดลง จะทำให้กิจการมีสินทรัพย์หมุนเวียนเร็วลดลง ทั้งจากการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือ ขณะที่เงินสดลดลงจากการดำเนินงาน และสินค้าขายช้าลง ลูกหนี้การค้าก็ลดลงเช่นกัน

## 2. อัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เป็นอัตราส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกิจการเกี่ยวกับการใช้สินทรัพย์ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดต่อกิจการ ซึ่งในการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แสดงในตารางที่ 4.2 ดังนี้



ตารางที่ 4.2 อัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
1. อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratios)	รอบ	1.04	1.08	1.02	1.01	0.87

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

2.1 อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2550 ที่ 1.04 รอบ/ปี ซึ่งเป็นอัตราที่ลดลงจากปี 2549 ซึ่งมีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมที่ 1.08 รอบ/ปี แต่ถือว่าอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของยอดขายและสินทรัพย์รวมในระดับที่ใกล้เคียงกันนั่นเอง

3. อัตราส่วนที่แสดงถึงโครงสร้างทางการเงิน

เป็นอัตราส่วนทางการเงินที่แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้สินระยะยาวของกิจการ และเป็นการวิเคราะห์ที่เกี่ยวของสัมพันธ์กับสภาพคล่องของกิจการด้วย เพื่อแสดงถึงความเสี่ยงจากการใช้เงิน ใช้จ่ายจัดหาเงินทุน โดยการกู้ยืมของกิจการว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินกับกิจการมากน้อยเพียงใด เพราะกิจการต้องรับภาระทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยจ่ายตามระยะเวลาในสัญญาเงินกู้ต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นการวิเคราะห์ถึงความอยู่รอดของกิจการเพื่อดูความมั่นคง ความปลอดภัยในการดำเนินงานต่อไป ดังนั้นการวิเคราะห์อัตราส่วนประเภทนี้จำเป็นต้องวิเคราะห์ในระยะเวลาที่นานกว่า 1 ปี อาจมากกว่า 5 ปี เพื่อให้ครอบคลุมความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาว ซึ่งในการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงโครงสร้างทางการเงิน แสดงในตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 อัตราส่วนที่แสดงถึงโครงสร้างทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
1. อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt to Total Assets Ratios)	เท่า	0.35	0.32	0.33	0.36	0.40
2. อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratios)	เท่า	0.54	0.46	0.49	0.56	0.67
3. อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Time Interest Earned or Interest Coverage Ratios)	เท่า	8.59	9.34	8.46	8.52	6.49

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.3 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงโครงสร้างทางการเงินของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

3.1 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt to Total Assets Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มทรงตัว โดยในปี 2550 อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 0.35 เท่า เพิ่มขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปี 2549 ที่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 0.32 เท่า โดยหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเป็นหนี้สินระยะสั้นในส่วนเจ้าหนี้การค้า ที่เพิ่มขึ้นจาก 361 ล้านบาท เป็น 642 ล้านบาท เป็นสาเหตุที่ทำให้อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์เพิ่มขึ้น

3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มที่ไม่ชัดเจน แต่ในช่วง 3 ปีล่าสุด มีแนวโน้มที่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นที่สูงขึ้น โดยในปี 2550 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.54 เท่า ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2549 ที่มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.46

เท่า แสดงว่าในปี 2550 บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีหนี้สินเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง ซึ่งเกิดจากหนี้สินระยะสั้นในส่วนเจ้าหนี้การค้า ที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

### 3.3 อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Time Interest Earned or Interest Coverage Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย ในปี 2550 ที่ 8.59 เท่า ซึ่งลดลงจากปี 2549 ที่มีอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย 9.34 เท่า เนื่องจากมีอัตรากำไรที่ลดลง แต่ก็ยังถือว่าบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยในระดับที่สูง ซึ่งแสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการชำระหนี้ที่ดี

## 4. อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไร

เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของกิจการว่ามีมากเพียงใด และเป็น การวิเคราะห์ว่ากิจการสามารถนำเงินทุนที่ได้รับจากเจ้าหนี้หรือเจ้าของกิจการไปดำเนินการ และก่อให้เกิดผลประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในการวิเคราะห์อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไร แสดงในตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2548	ปี 2547	ปี 2546
1. อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (Gross Profit margin Ratios)	%	29.98	33.31	35.06	34.58	37.55
2. อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin Ratios)	%	9.30	10.61	10.20	10.89	11.93
3. อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (Return on Total Asset Ratios)	%	12.23	14.23	11.82	14.11	10.43
4. อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ เจ้าของ (Return on Equity Ratios)	%	14.43	15.86	15.02	17.2	17.43
5. กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)	บาท	1.04	1.29	1.13	1.37	1.43

ที่มา : จากการคำนวณ

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

#### 1.1 อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (Gross Profit margin Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง จากปี 2546 มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย 37.55 % แต่ปี 2550 มีอัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขาย 27.98 % ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อมูลในงบการเงิน พบว่าอัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขายที่ลดลง เกิดจากการที่ต้นทุนขายเพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนจำนวน 335 ล้านบาท ขณะที่รายได้จากการขายของปี 2550 เพิ่มขึ้น 283 ล้านบาท

#### 1.2 อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin Ratios)

อัตรากำไรสุทธิของ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2550 มีอัตรากำไรสุทธิ 9.30 % ลดลงจาก 10.61 % ในปี 2549 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับอัตราส่วนกำไรขั้นต้น

#### 1.3 อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (Return on Total Asset Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม 12.23 % ในปี 2550 ซึ่งลดลงเมื่อเทียบกับปี 2549 ที่มีอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม 14.23 % ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการที่กำไรลดลง แต่มีสินทรัพย์เพิ่มมากขึ้น

#### 1.4 อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity Ratios)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีอัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้นปี 2550 ที่ 14.43 % ซึ่งในช่วง 5 ปี อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้นมีแนวโน้มที่ลดลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่อัตรากำไรสุทธิที่ลดลง

#### 1.5 กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)

บริษัท แพรนค้ำ จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีแนวโน้มของกำไรต่อหุ้นที่ลดลง โดยในปี 2550 มีกำไรต่อหุ้น 1.04 บาท ลดลงจากกำไรต่อหุ้นในปี 2549 ที่ 1.29 บาท/หุ้น ซึ่งเป็นการลดลงถึง 19 % สาเหตุหลัก เกิดจากอัตราส่วนกำไรขั้นต้น และอัตรากำไรสุทธิ ที่ลดลงนั่นเอง

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การวางแผนเชิงกลยุทธ์

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

#### 1.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยใช้เทคนิคพลังผลักดันทั้งห้า(Five Forces Model) เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ซึ่งการวิเคราะห์ประกอบด้วย

#### - สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การค้าส่งออกสินค้ากลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ ตลอดปี 2550 ที่ผ่านมามีมูลค่ารวม 5,382.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งเป็นอันดับ 5 ของการส่งออกรวมของประเทศไทย โดยมีอัตราการเติบโต 46.72 % เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ขณะที่ปี 2549 ซึ่งมีมูลค่า 3,668.29 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และมีอัตราการเติบโตจากปีก่อนหน้าในระดับ 13.48%

สาเหตุสำคัญที่การส่งออกสินค้ากลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับที่มีอัตราสูงในปี 2550 นี้เป็นผลจากการส่งออกทองคำที่ยังไม่ได้ขึ้นรูปมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2549 ที่มีมูลค่า 508.27 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นเป็น 1,513.30 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2550 หรือเพิ่มขึ้น 197.73% ทั้งนี้เป็นผลมาจากราคาทองคำระหว่างในประเทศกับต่างประเทศมีส่วนต่าง ประกอบกับตลอด 2 ปีที่ผ่านมา ราคาทองคำได้ปรับเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้สะสมทองคำไว้ก่อนหน้านี้จึงทยอยจำหน่ายออกสู่ตลาดต่างประเทศ

สำหรับสถานการณ์การส่งออกในรายการสินค้าประเภทเครื่องประดับแท้ของไทย ซึ่งเป็นรายการสินค้าส่วนหนึ่งของกลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับนั้น ในปี 2550 ที่ผ่านมามีมูลค่ารวม 2,107.37 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 21.21% จากปี 2549 มีมูลค่า 1,738.55 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือมีการเติบโตในระดับ 2.81% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

จากการเปิดเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศในระดับทวิภาคีซึ่งดำเนินการและมีผลในทางปฏิบัติแล้วในบางประเทศจะเป็นผลให้เกิดการแข่งขันทางการค้าอย่างรุนแรงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ โดยสามารถแบ่งการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีระหว่างประเทศออกเป็น 2 กลุ่ม อันได้แก่

1) การแข่งขันด้านราคาซึ่งมีคู่แข่งที่สำคัญคือ ประเทศจีนและอินเดีย ซึ่งในปัจจุบัน จีนกำลังเป็นผู้นำในส่วนเครื่องประดับเงิน ส่วนอินเดียกำลังเป็นผู้นำในส่วนเครื่องประดับทอง โดยที่ไทยถูกคู่แข่งทั้งสองประเทศ แย่งส่วนแบ่งงานในระดับต่ำไปค่อนข้างมาก ทำให้บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องประดับของไทย ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น

2) การแข่งขันด้านงานออกแบบและการตลาดซึ่งมีคู่แข่งที่สำคัญคือ ประเทศอิตาลี สหรัฐอเมริกา และฮ่องกง โดยงานในกลุ่มนี้ จะเป็นงานฝีมือ คุณภาพสูง ซึ่งคนไทยมีฝีมือเป็นที่ยอมรับ แต่คือยในด้านการออกแบบ ซึ่งเป็นจุดแข็งของคู่แข่งโดยเฉพาะประเทศอิตาลี และฮ่องกง

สรุป: สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม เป็นแรงผลักดันระดับสูง

- อุปสรรคจากคู่แข่งในอนาคต

คู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับที่มีการแข่งขันในระดับโลก เกิดขึ้นยากมาก เนื่องจาก เป็นธุรกิจที่ต้องใช้จำนวนเงินลงทุนสูงมาก ทั้งในส่วนของวัตถุดิบที่เป็นโลหะมีค่าและอัญมณี ต้องใช้เทคโนโลยีเครื่องจักรที่มีความทันสมัย ต้องใช้นักออกแบบสินค้าที่มีความสามารถ และที่สำคัญต้องอาศัยแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพ ซึ่งไม่สามารถหาหรือทำการฝึกได้ในเวลาอันสั้นทำให้มีความยากในการเข้ามาดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องประดับ

แต่ไม่ได้หมายความว่า คู่แข่งรายใหม่จะไม่มีโอกาสเกิดขึ้น เพราะถ้าสามารถแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่กล่าวมาได้ ก็สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ เช่น ประเทศจีนสามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ ภายในเวลาประมาณสิบปี ก็สามารถก้าวเข้ามาเป็นผู้นำรายหนึ่งของการผลิตเครื่องประดับในระดับโลก โดยใช้ความได้เปรียบด้านเงินทุนและแรงงาน ประกอบกับความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทำให้ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับอย่างงดงาม ซึ่งก็มีคู่แข่งหน้าใหม่หลายรายที่กำลังเดินตามแนวทางดังกล่าว

สรุป: อุปสรรคจากคู่แข่งในอนาคต เป็นแรงผลักดันระดับปานกลาง

- อุปสรรคจากสินค้าทดแทน

สินค้าเครื่องประดับที่มีความสำคัญมาก คือเครื่องประดับแท้ เนื่องจากมีสัดส่วนการส่งออกที่สูง ซึ่งสินค้าทดแทนของเครื่องประดับแท้ ก็คือเครื่องประดับเทียม ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก เนื่องจากลูกค้าที่นิยมเครื่องประดับแท้ สามารถเลือกซื้อสินค้าในกลุ่มเครื่องประดับแท้ได้อย่างหลากหลาย ทั้งด้านคุณภาพและราคา อีกทั้งยังเป็นเรื่องของรสนิยม

และความพึงพอใจ ที่เครื่องประดับเทียมไม่สามารถเข้ามาเติมเต็มความรู้สึกดังกล่าวได้ ทำให้เครื่องประดับเทียม ยังไม่สามารถทดแทนเครื่องประดับแท้ได้

สรุป: อุปสรรคจากสินค้าทดแทน เป็นแรงผลักดันระดับต่ำ

- อำนาจในการต่อรองของคู่ค้าหรือผู้ขาย

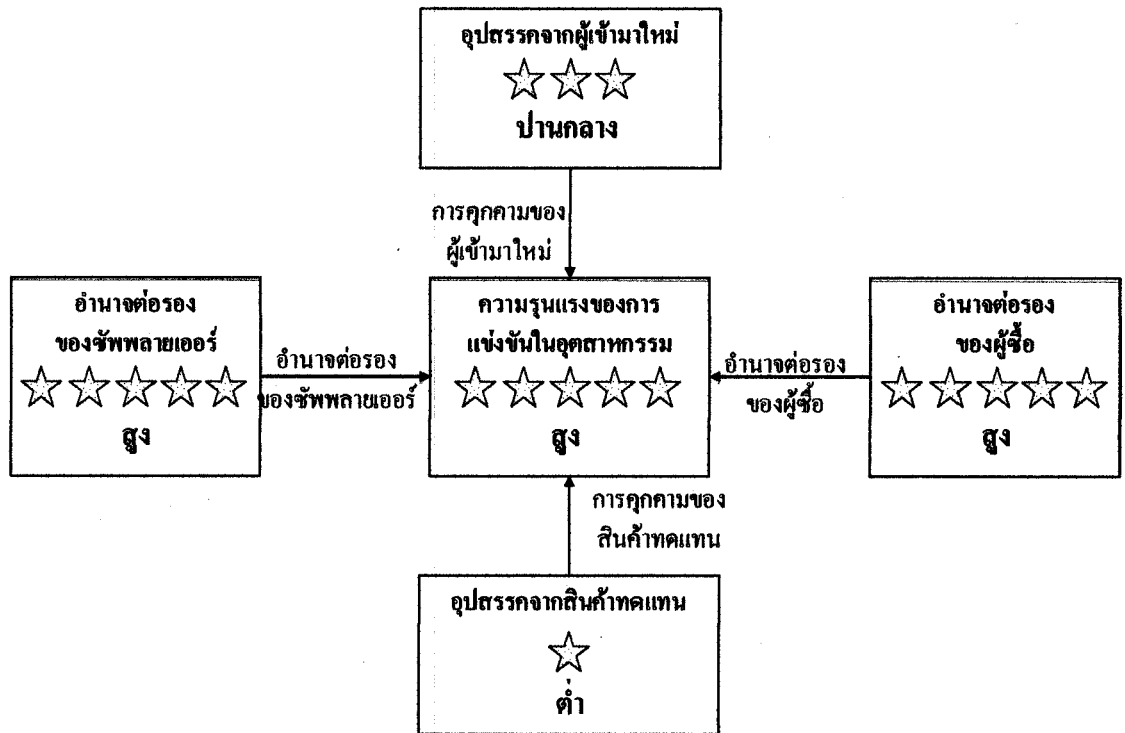
ปัจจัยหลักอย่างหนึ่งของการผลิตเครื่องประดับ คือ วัตถุดิบ ทั้งโลหะมีค่า และอัญมณี ซึ่งส่วนใหญ่ประเทศไทยต้องนำเข้าเป็นส่วนใหญ่ ทำให้อำนาจในการต่อรองน้อยมาก ซึ่งปัญหาที่สำคัญ คือ เรื่องของราคาที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบดังกล่าว เป็นของมีค่า มีความต้องการสูง และได้มาจากธรรมชาติ ซึ่งมีปริมาณลดน้อยลง เรียกได้ว่าเป็นตลาดของผู้ขาย ทำให้ผู้ผลิตเครื่องประดับ ต้องอาศัยประสบการณ์อย่างมาก ในการเลือกซื้ออัญมณีให้ได้สินค้า ราคาเหมาะสม และบริหารจัดการจัดซื้อโลหะมีค่าอย่างเหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงจากราคาที่ผันผวน

สรุป: อำนาจในการต่อรองของคู่ค้าหรือผู้ขาย เป็นแรงผลักดันระดับสูง

- อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อ

จากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับที่รุนแรง ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกโรงงานที่จะมาทำการผลิตเครื่องประดับได้อย่างมากมาย เพราะในแต่ละประเทศ ก็ยังมีโรงงานที่มีศักยภาพอีกหลายราย ดังนั้นผู้ซื้อจึงสามารถเลือกโรงงานที่ดี และมีราคารับจ้างที่ถูกลงตามที่ลูกค้าพอใจ ทำให้แนวโน้มของราคาว่าจ้างผลิตเครื่องประดับมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อแย่งลูกค้า ซึ่งเรียกได้ว่าในปัจจุบันธุรกิจการผลิตเครื่องประดับ ลูกค้าที่มาว่าจ้างผลิตมีอำนาจในการต่อรองที่สูงมาก

สรุป: อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อ เป็นแรงผลักดันระดับสูง



ภาพที่ 4.1 พลังผลักดันทั้งห้า (Five Forces Model)

ที่มา : จากการวิเคราะห์

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)



## ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์SWOT

S-STRENGTHS	W-WEAKNESSES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นที่รู้จักและเชื่อถือ ในวงการเครื่องประดับ อัญมณีทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>2. ผู้บริหารและทีมงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างสูงในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี</li> <li>3. มีโครงสร้างทางการเงินที่ดีและมีฐานะการเงินที่มั่นคง</li> <li>4. มีฐานการผลิตที่แข็งแกร่ง จากโรงงาน 7 แห่ง ใน 4 ประเทศ คือไทย เวียดนาม อินโดนีเซียและจีน ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ทุกระดับราคา</li> <li>5. มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO9000:2000</li> <li>6. มีฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก และมีการตั้งฐานการจัดจำหน่ายของตนเอง 6 แห่งใน 6 ประเทศ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทางการตลาด</li> <li>7. มีการสร้างและพัฒนาBrand สินค้าของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการพึ่งพารายได้หลักจากการรับจ้างผลิต</li> <li>8. มีศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้ามีรูปแบบ และรสนิยมนที่หลากหลาย ในราคาที่ลูกค้าพอใจ</li> <li>9. มีการฝึกฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือและเป็นแรงงานทดแทนสำหรับการผลิตเครื่องประดับอัญมณี</li> <li>10. มีนโยบายในการดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากร ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งเน้นการผลิตสินค้าเกรดต่ำ(Mass Product) ที่มีคู่แข่งรายสำคัญจากจีนเป็นเจ้าตลาด</li> <li>2. มีรายได้น้อยจากการเป็น ผู้รับจ้างผลิตเครื่องประดับอัญมณี</li> <li>3. อัตราการเติบโตของยอดขายเริ่มชะลอตัว</li> <li>4. ความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. สภาพคล่องมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. มีต้นทุนการผลิต ทั้งค่าแรงและวัตถุดิบ สูงกว่าคู่แข่ง</li> <li>7. ความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันลดลง</li> </ol>

**O-OPPORTUNITIES**

1. ได้รับยกเว้นภาษีอากรนำเข้า และได้รับสิทธิพิเศษจากการส่งเสริมการลงทุน
2. การเปิดการค้าเสรีระดับทวิภาคีของไทย ช่วยส่งเสริมการส่งออก
3. คู่แข่งหน้าใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ค่อนข้างยาก
4. ไทยเป็นศูนย์กลางการค้าพลอยระดับสากลและเป็นฐานการผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่สำคัญของโลก
5. ไทยมีชื่อเสียงด้านแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของตลาดโลก

**T-THREATS**

1. อัตราการส่งออกของกลุ่มเครื่องประดับแท้เริ่มชะลอตัว
2. ภาครัฐให้การสนับสนุน แต่ขาดความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เนื่องจากมองว่าอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี เป็นธุรกิจของคนรวย
3. สมาคมที่เกี่ยวข้องขาดความจริงจังในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี
4. เศรษฐกิจโลกชะลอตัว จากการชะลอตัว (Slowdown) ของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ซึ่งอาจมีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะถดถอย (Recession) ส่งผลต่อการนำเข้าเครื่องประดับจากไทย
5. ไทยถูกสหรัฐฯ ซึ่งเป็นลูกค้าหลัก ตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ในกลุ่มเครื่องประดับทองและแพลตทินัม มีแนวโน้มที่จะรวมถึงงานเงินในอนาคตด้วย
6. ค่าเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ยังแข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่อง
7. การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรง และคู่แข่งมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น
8. ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงมาก และมีแนวโน้มที่จะย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศคู่แข่งอย่างจีนและอินเดีย
9. แบบสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลูกค้าต้องการการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว และมีคุณภาพสินค้าที่ดีเยี่ยมในระดับราคาที่ต่ำ
10. ประสบปัญหาการขาดดุลงบดุลทั้งทองคำและเนื้อเงินที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความผันผวน
11. แรงงานที่มีฝีมือมีแนวโน้มลดลง แต่การผลิตเครื่องประดับอัญมณี ต้องพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือจำนวนมาก

ที่มา : จากการวิเคราะห์

**1.3 การประเมินปัจจัยภายนอกด้วยเทคนิคเมทริกซ์ EFE (External Factor Evaluation Matrix)**

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอกด้วยเทคนิคเมทริกซ์EFE

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จจากภายนอก	น้ำหนัก (weight)	การประเมิน (rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (weighted score)
<b>โอกาส(Opportunities)</b>			
1. ได้รับยกเว้นภาษีอากรนำเข้า และได้รับสิทธิพิเศษจากการส่งเสริมการลงทุน	0.05	4	0.20
2. การเปิดการค้าเสรีระดับทวีปของอาเซียน ช่วยส่งเสริมการส่งออก	0.025	2	0.05
3. คู่แข่งหน้าใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ค่อนข้างยาก	0.025	2	0.05
4. ไทยเป็นศูนย์กลางการค้าพลอยระดับสากลและเป็นฐานการผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่สำคัญของโลก	0.05	3	0.15
5. ไทยมีชื่อเสียงด้านแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของตลาดโลก	0.10	3	0.3
<b>อุปสรรค(Threats)</b>			
1. อัตราการส่งออกของกลุ่มเครื่องประดับแท้เริ่มชะลอตัว	0.05	2	0.10
2. ภาครัฐให้การสนับสนุน แต่ขาดความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เนื่องจากมองว่าอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี เป็นธุรกิจของคนรวย	0.05	2	0.10
3. สมาคมที่เกี่ยวข้องขาดความจริงจังในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี	0.05	2	0.10
4. เศรษฐกิจโลกชะลอตัว จากการชะลอตัว(Slowdown)ของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ซึ่งอาจมีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะถดถอย(Recession) ส่งผลต่อการนำเข้าเครื่องประดับจากไทย	0.05	2	0.10
5. ไทยถูกสหรัฐฯ ซึ่งเป็นลูกค้าหลัก ตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ในกลุ่มเครื่องประดับทองและแพลาทินั่ม มีแนวโน้มที่จะรวมถึงงานเงินในอนาคตด้วย	0.05	1	0.05
6. ค่าเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ยังแข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.05	2	0.10
7. การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรง และคู่แข่งมีศักยภาพในการแข่งขันที่มากขึ้น	0.15	1	0.15
8. ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงมาก และมีแนวโน้มที่จะย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศคู่แข่งอย่างจีนและอินเดีย	0.10	1	0.10
9. แบบสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลูกค้าต้องการการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว และมีคุณภาพสินค้าที่ดีเยี่ยมในระดับราคาที่ต่ำ	0.05	3	0.15
10. ประสบปัญหาการขาดดุลงบกลางและเงินเฟ้อเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความผันผวน	0.05	2	0.10
11. แรงงานที่มีฝีมือมีแนวโน้มลดลง แต่การผลิตเครื่องประดับอัญมณี ต้องพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือ จำนวนมาก	0.10	2	0.20
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.00</b>

ที่มา : จากการวิเคราะห์

หมายเหตุ - การให้คะแนน

- 4.0 = การตอบสนองของธุรกิจต่อปัจจัยดังกล่าวได้ดีมาก
- 3.0 = การตอบสนองของธุรกิจต่อปัจจัยดังกล่าวได้ดี
- 2.0 = การตอบสนองของธุรกิจต่อปัจจัยดังกล่าวได้พอใช้
- 1.0 = การตอบสนองของธุรกิจต่อปัจจัยดังกล่าวได้ไม่ดี

การอ่านค่าของคะแนนถ่วงน้ำหนัก

- 2.5 = ค่าเฉลี่ย
- >2.5 = เข้มแข็ง (ดีกว่าค่าเฉลี่ย)
- <2.5 = อ่อนแอ (แยกว่าค่าเฉลี่ย)

จากการประเมินปัจจัยภายนอกด้วยเทคนิคเมทริกซ์ EFE ซึ่งได้ผลคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม 2.00 คะแนน ต่ำกว่าระดับค่าเฉลี่ยไปมากพอสมควร แสดงว่าบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี จำกัด (มหาชน) มีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกค่อนข้างมาก และมีการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกทั้งในด้าน โอกาสและอุปสรรค ยังไม่ดีเท่าที่ควร

ซึ่งมีอุปสรรคที่สำคัญคือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรง และคู่แข่งมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ลูกค้าก็มีอำนาจต่อรองสูงมาก และมีแนวโน้มที่จะย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศคู่แข่งอย่างจีนและอินเดีย โดยที่การผลิตเครื่องประดับอัญมณีต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือเป็นจำนวนมาก แต่แรงงานที่มีฝีมือมีแนวโน้มลดลง

นอกจากนั้น ไทยยังถูกสหรัฐฯ ซึ่งเป็นลูกค้าหลัก ตัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร(GSP) ในกลุ่มเครื่องประดับทองและแพลททินัม ซึ่งจะรวมถึงงานเครื่องประดับเงินในอนาคตด้วย ประกอบกับเศรษฐกิจโลกยังชะลอตัว จากการชะลอตัว (Slowdown) ของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ซึ่งอาจมีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะถดถอย (Recession) ส่งผลต่อการนำเข้าเครื่องประดับจากไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และด้านวัตถุดิบสำคัญยังประสบปัญหาหาค่าวัตถุดิบทั้งทองคำและเนื้อเงินที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความผันผวน

ยังมีอุปสรรคจากการที่ภาครัฐให้การสนับสนุน แต่ขาดความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เนื่องจากมองว่าอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี เป็นธุรกิจของคนรวย และสมาคมที่เกี่ยวข้อง

ขาดความจริงใจในการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี ทำให้อัตราการส่งออกของกลุ่มเครื่องประดับแท้เริ่มชะลอตัว

โดยบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีโอกาสที่สำคัญ คือ การที่ไทยมีชื่อเสียงด้านแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของตลาดโลก ไทยยังเป็นศูนย์กลางการค้าพลอยระดับสากลและเป็นฐานการผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่สำคัญของโลก นอกจากนั้นยังได้รับโอกาสจากการที่ได้รับยกเว้นภาษีอากรนำเข้า และได้รับสิทธิพิเศษจากการส่งเสริมการลงทุน รวมถึงการเปิดการค้าเสรีระดับทวิภาคีของไทย ยังช่วยส่งเสริมการส่งออกได้อีกด้วย

#### **1.4 การประเมินปัจจัยภายในด้วยเทคนิคเมทริกซ์ IFE (Internal Factor Evaluation Matrix)**

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายในด้วยเทคนิคเมทริกซ์IFE

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จจากภายใน	น้ำหนัก (weight)	การประเมิน (rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (weighted score)
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>			
1. เป็นที่รู้จักและเชื่อถือ ในวงการเครื่องประดับอัญมณีทั้งในและต่างประเทศ	0.05	4	0.20
2. ผู้บริหารและทีมงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างสูงในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี	0.05	4	0.20
3. มีโครงสร้างทางการเงินที่ดีและมีฐานะการเงินที่มั่นคง	0.05	3	0.15
4. มีฐานการผลิตที่แข็งแกร่ง จากโรงงาน 7 แห่ง ใน 4 ประเทศ คือ ไทย เวียดนาม อินโดนีเซียและจีน ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ทุกระดับราคา	0.05	3	0.15
5. มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO9000:2000	0.03	3	0.09
6. มีฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก และมีการตั้งฐานการจัดจำหน่ายของตนเอง 6 แห่งใน 6 ประเทศ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทางการตลาด	0.05	4	0.20
7. มีการสร้างและพัฒนา Brand สินค้าของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการพึ่งพารายได้หลักจากการรับจ้างผลิต	0.12	3	0.36
8. มีศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้ามีรูปแบบและรสนิยมที่หลากหลาย ในราคาที่ลูกค้าพอใจ	0.10	3	0.30
9. มีการฝึกฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือและเป็นแรงงานทดแทนสำหรับการใช้ในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี	0.10	4	0.40
10. มีนโยบายในการดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากร ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	0.05	3	0.15
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>			
1. มุ่งเน้นการผลิตสินค้าเกรดต่ำ (Mass Product) ที่มีคู่แข่งรายสำคัญจากจีนเป็นเจ้าตลาด	0.05	1	0.05
2. มีรายได้หลักจากการเป็นผู้รับจ้างผลิตเครื่องประดับอัญมณี	0.02	2	0.04
3. อัตราการเติบโตของยอดขายเริ่มชะลอตัว	0.05	1	0.05
4. ความสามารถในการทำกำไรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง	0.05	1	0.05
5. สภาพคล่องมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง	0.03	1	0.03
6. มีต้นทุนการผลิต ทั้งค่าแรงและวัตถุดิบ สูงกว่าคู่แข่ง	0.05	2	0.10
7. ความสามารถและความได้เปรียบ ในการแข่งขันลดลง	0.10	1	0.10
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.62</b>

ที่มา : จากการวิเคราะห์

หมายเหตุ - การให้คะแนน

- 4.0 = จุดแข็งหลัก (ดีกว่าคู่แข่ง)
- 3.0 = จุดแข็งรอง (ดีเท่ากับคู่แข่ง)
- 2.0 = จุดอ่อนรอง (ยังพอรับได้)
- 1.0 = จุดอ่อนหลัก (ต้องรีบแก้ไข)

การอ่านค่าของคะแนนถ่วงน้ำหนัก

- 2.5 = ค่าเฉลี่ย
- >2.5 = เข้มแข็ง (ดีกว่าค่าเฉลี่ย)
- <2.5 = อ่อนแอ (แยกว่าค่าเฉลี่ย)

จากการประเมินปัจจัยภายในด้วยเทคนิคแมทริกซ์ IFE ซึ่งได้ผลคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม 2.62 คะแนน เกินระดับค่าเฉลี่ยไปเพียงเล็กน้อย แสดงว่าบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีศักยภาพในการแข่งขันที่เข้มแข็งพอสมควร และทำการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรในระดับปานกลาง

โดยจุดแข็งหลักของบริษัทที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง คือ บริษัทเป็นที่รู้จักและเชื่อถือในวงการเครื่องประดับอัญมณีทั้งในและต่างประเทศ มีผู้บริหารและทีมงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างสูงในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี บนฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก และมีการตั้งฐานการจัดจำหน่ายของตนเอง 6 แห่งใน 6 ประเทศ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทางการตลาดที่สำคัญยังมีการฝึกฝีมือแรงงาน เพื่อเป็นการพัฒนาฝีมือและเป็นแรงงานทดแทนสำหรับใช้ในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี ซึ่งเป็นจุดที่สำคัญมาก

ส่วนจุดอ่อนหลักที่ต้องรีบทำการแก้ไข คือ การมุ่งเน้นการผลิตสินค้าเกรดต่ำ (Mass Product) ที่มีคู่แข่งรายสำคัญจากจีนเป็นเจ้าตลาด เพราะสินค้าเกรดต่ำ (Mass Product) แม้ว่าจะมีปริมาณมากแต่ค่าแรงในการจ้างงานก็ต่ำมากเช่นกัน ซึ่งคงสู้กับทางจีนได้ลำบาก ขณะที่อัตราการเติบโตของยอดขายเริ่มชะลอตัว ความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่องมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีต้นทุนการผลิต ทั้งค่าแรงและวัตถุดิบ สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งสะท้อนภาพของการที่บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) กำลังมีความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันลดลงนั่นเอง

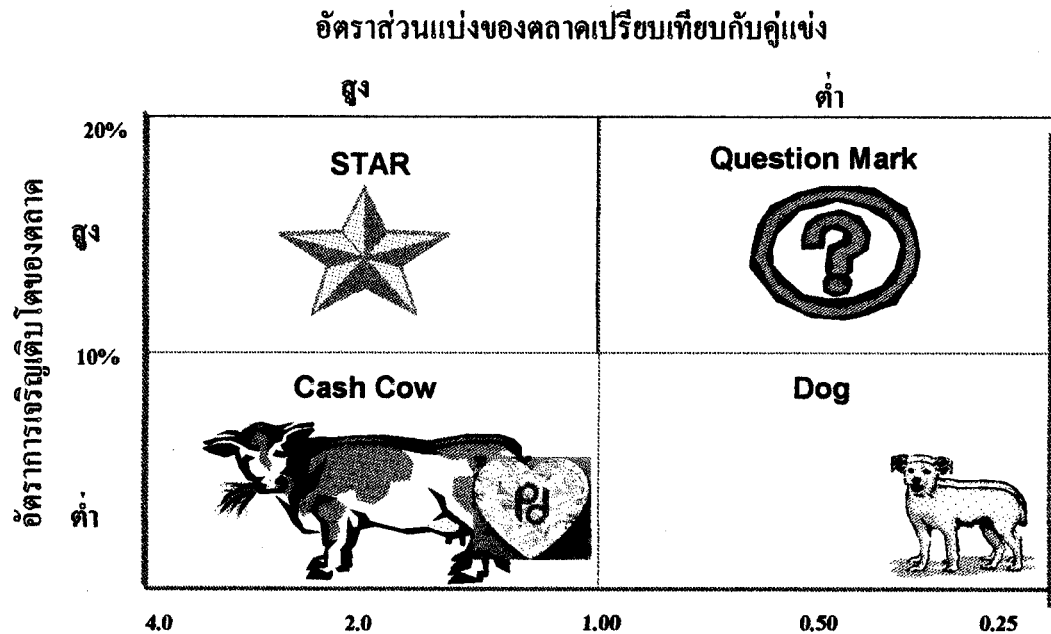


## 2. การกำหนดกลยุทธ์

### 2.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันด้วยเทคนิค BCG (Boston Consulting Group)

เป็นการวิเคราะห์และประเมินเปรียบเทียบตำแหน่งทางการแข่งขันของ ธุรกิจ ซึ่งตาราง matrix จะช่วยให้ฝ่ายบริหารวางตำแหน่งของ ธุรกิจขององค์กร ซึ่งจะมีการพิจารณาค่าตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจจากมิติ 2 ด้าน คือ ด้านอัตราการเจริญเติบโต (Growth Rate) ของอุตสาหกรรมและส่วนแบ่งของตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Relative Market Share)

ซึ่งในการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันของ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เทคนิค BCG พบว่า บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีของไทย และมีฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก แต่อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีไทยที่เริ่มชะลอตัว และลดลงในกลุ่มเครื่องประดับที่ทำจากทองคำ เนื่องจากเกิดอุปสรรคขึ้นมากมายกับอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีของไทย และความสามารถในการแข่งขันที่ลดลงของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เอง จึงมองว่าธุรกิจยังอยู่ในตำแหน่งของวัวเงิน (Cash Cows) เนื่องจากบริษัทยังสามารถเพิ่มยอดขายได้อย่างต่อเนื่อง และมีผลประกอบการที่กำไรมาโดยตลอด แม้ว่าธุรกิจยังมีศักยภาพที่จะเติบโตได้ แต่จากอุปสรรคและความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง จึงไม่ควรรีบร้อน ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) เป็นการรักษาสภาพเดิม โดยใช้การประคองธุรกิจ ให้มีการเติบโตในระดับปานกลาง โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองถนัดหรือได้เปรียบ ใช้จุดแข็งจากความแข็งแกร่งทางการเงิน และชื่อเสียงด้านงานฝีมือที่ตลาดยอมรับ เพื่อเป็นการพัฒนาและสร้างคุณค่าแบรนด์ให้กับแบรนด์ในกลุ่มบริษัท มาเป็นประเด็นหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้มูลค่าทางการตลาด และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากการรับจ้างผลิตเป็นหลัก



ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันด้วยเทคนิค BCG  
ที่มา : จากการวิเคราะห์

### 3. การเลือกกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS MATRIX

เป็นเทคนิคที่นำเอาปัจจัยภายนอกและภายในมาจับคู่กันเพื่อให้สามารถเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าธุรกิจควรเลือกกลยุทธ์ใด เพราะเหตุใด โดยใช้ในการเชื่อมโยงระหว่างจุดแข็งจุดอ่อนของธุรกิจกับโอกาสและ/หรือการคุกคามอย่างชัดเจน ซึ่งจากการประเมินปัจจัยภายนอกด้วยเทคนิคเมทริกซ์ EFE ได้ค่าถ่วงน้ำหนักที่ 2 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่ 2.5 แสดงว่าบริษัทอยู่ในตำแหน่งของอุปสรรค (Threats) และจากการประเมินปัจจัยภายในด้วยเทคนิคเมทริกซ์ IFE ได้ค่าถ่วงน้ำหนักที่ 2.62 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ 2.5 แสดงว่าบริษัทอยู่ในตำแหน่งของจุดแข็ง (Strengths) ดังนั้นในการเลือกกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS MATRIX จึงควรเลือกกลยุทธ์ ST (ST Strategy) คือกลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง หรือลดการคุกคามของอุปสรรค

ป้องจ้ยภยใน ป้องจ้ยภยนอก	<b>Strengths-S</b>	<b>Weakness-W</b>
	S1	W1
	S2	W2
	S3	W3
<b>Opportunities-O</b>	<b>SO Strategy</b>	<b>WO Strategy</b>
O1		
O2		
O3		
<b>Treaths-T</b>	<b>ST Strategy</b>	<b>WT Strategy</b>
T1		
T2		
T3		

ภพที่ 4.3 การเลือกกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS MATRIX

ที่มา : จากการวิเคราะห์

เมื่อต้องการใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy) ก็ต้องทำการหาจุดแข็งที่มีอยู่ และสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และจะต้องช่วยลดภัยคุกคามหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งจะต้องใช้การจับคู่ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค ที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์

## ตารางที่ 4.8 การจับคู่TOWSเมทริกซ์

## การจับคู่ระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค ในการเลือกใช้กลยุทธ์ ST

Strengths-จุดแข็ง	Threats-อุปสรรค
S1. เป็นที่รู้จักและเชื่อถือในวงการเครื่องประดับ อัญมณีทั้งในและต่างประเทศ	T1. อัตราการส่งออกของกลุ่มเครื่องประดับแท้เริ่ม ชะลอตัว
S2. ผู้บริหารและทีมงานมีประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญอย่างสูงในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี	T2. เศรษฐกิจโลกชะลอตัว จากการชะลอตัว (Slowdown)ของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ซึ่งอาจมี แนวโน้มเข้าสู่ภาวะถดถอย(Recession) ส่งผลต่อ การนำเข้าเครื่องประดับจากไทย
S3. มีโครงสร้างทางการเงินที่ดีและมีฐานะการเงิน ที่มั่นคง	T3. ไทยถูกสหรัฐฯ ซึ่งเป็นลูกค้าหลัก ดัดสิทธิพิเศษ ทางภาษีศุลกากร(GSP) ในกลุ่มเครื่องประดับทอง และแพลททินัม มีแนวโน้มที่จะรวมถึงงานเงินใน อนาคตด้วย
S4. มีฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก และมีการ ตั้งฐานการจัดจำหน่ายของตนเอง 6 แห่งใน 6 ประเทศ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทางการตลาด	T4. การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรง และคู่แข่ง มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น
S5. มีการสร้างและพัฒนาBrand สินค้าของตนเอง อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการพึ่งพารายได้หลักจากการ รับจ้างผลิต	T5. ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงมาก และมีแนวโน้มที่ จะย้ายฐานการผลิต ไปยังประเทศคู่แข่งอย่างจีน และอินเดีย
S6. มีศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ สินค้ามีรูปแบบ และรสนิยมที่หลากหลาย ในราคา ที่ถูกค่าพอใจ	T6. แรงงานที่มีฝีมือมีแนวโน้มลดลง แต่การผลิต เครื่องประดับอัญมณี ต้องพึ่งพาแรงงานที่มีฝีมือ จำนวนมาก
S7. มีการฝึกฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือและเป็น แรงงานทดแทนสำหรับใช้ในการผลิต เครื่องประดับอัญมณี	

ที่มา : จากการวิเคราะห์

ผลการจับคู่จากการการเลือกใช้กลยุทธ์ ST(ST Strategy)

● (S5S6-T4T5)

เป็นการใช้ Brand ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น และใช้ศูนย์ออกแบบและพัฒนา  
สินค้า ให้มีความโดดเด่นด้านรูปแบบ ซึ่งจุดแข็งทั้งสอง จะทำให้ลดอุปสรรคด้าน  
การแข่งขันที่รุนแรงได้ เนื่องจากการขายด้วยBrandตนเอง เป็นคนละตลาดกับการ

รับจ้างผลิต ที่สำคัญการมีรูปแบบที่สวยงามโดดเด่น ยังลดอำนาจการต่อรองของลูกค้าสามารถตั้งราคาขายที่เหมาะสมตามที่ต้องการ เนื่องจากลูกค้าซื้อเพราะความพอใจในตัวสินค้า ส่วนเรื่องราคาเป็นประเด็นรอง

- (S1S2S4-T1T2T3)

ควรใช้จุดแข็งจากการเป็นที่รู้จักและเชื่อถือในวงการเครื่องประดับอัญมณีทั้งในและต่างประเทศ และมีผู้บริหารและทีมงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างสูงในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี มาทำการตลาดจากฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก และฐานการจัดจำหน่ายของตนเอง 6 แห่งใน 6 ประเทศ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทางการตลาดจากการพึ่งพาสหรัฐฯ เนื่องจากปัจจุบันกำลังเกิดอุปสรรคจากการที่ไทยถูกสหรัฐฯ ซึ่งเป็นลูกค้าหลัก คัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ในกลุ่มเครื่องประดับทองและแพลททินัม มีแนวโน้มที่จะรวมถึงงานเงินในอนาคตด้วย ทำให้ไทยมีต้นทุนในการส่งออกสูงกว่าคู่แข่ง อีกทั้งเศรษฐกิจโลกชะลอตัว จากการชะลอตัว (Slowdown) ของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ซึ่งอาจมีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะถดถอย (Recession) ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การนำเข้าเครื่องประดับจากไทย ดังนั้นการใช้จุดแข็งดังกล่าว จะช่วยลดปัญหาที่เกิดจากสหรัฐฯ และเป็นโอกาสในการกระจายฐานลูกค้าเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และยังเป็นการสร้างโอกาสในการขยายตลาดอีกด้วย

- (S3S7-T6)

เป็นการใช้จุดแข็งด้านฐานะการเงินที่ดี มาใช้ในการลงทุนเพื่อการสร้างและพัฒนาฝีมือแรงงานของช่างทองให้มีความสามารถที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และมีปริมาณด้านแรงงานที่พอเพียงกับความต้องการ ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคด้านแรงงานที่มีแนวโน้มของแรงงานช่างทองที่มีฝีมือลดลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy) ซึ่งจะทำให้เกิดการนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น และผลของการนำจุดแข็งเหล่านั้นมาใช้ ก็จะมีส่วนช่วยลดความรุนแรง จากภัยคุกคามหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่อย่างหนัก ช่วยให้การดำเนินธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นอันเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูงโดยมีสินค้าหมวดเครื่องประดับแท้เป็นรายการที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกกว่ากึ่งหนึ่งของสินค้าส่งออกหมวดอัญมณีและเครื่องประดับ บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทมหาชนที่ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีขนาดใหญ่ที่กำลังได้รับผลกระทบจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นของอุตสาหกรรมเครื่องประดับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อช่วยให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ มีความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน

การศึกษาประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท แพรนด้าจิวเวลรี่ จำกัด(มหาชน) และของบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับของประเทศไทย ให้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา ซึ่งรวบรวมจาก หนังสือ วิทยานิพนธ์ วารสาร Internet เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท แพรนด้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มาทำการศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลของการศึกษาทั้งสองส่วนได้ ดังนี้

##### 1.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

จากการศึกษาอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อวัดผลการดำเนินงานของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ข้อมูลทางการเงิน ซึ่งประกอบไปด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด ระหว่างปี 2546 – 2550 สามารถสรุปผลการศึกษาในแต่ละด้านได้ ดังนี้

- ด้านสภาพคล่อง

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ยังมีสภาพคล่องที่ค่อนข้างดี แต่ประเด็นที่น่าสนใจ คือ การที่อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนหมุนเวียนอย่างรวดเร็วของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งสภาพคล่องได้ลดลงไปกว่าครึ่ง โดยมีสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการที่บริษัทมีความสามารถในการเก็บหนี้ที่ลดลง และลูกหนี้ก็มีสภาพคล่องลดลง ประกอบกับอัตราการหมุนเวียนสินค้าที่ลดลง ทำให้บริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนเร็วลดลง ซึ่งเกิดจากการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือ เป็นตัวทำให้สภาพคล่องลดลง และเป็นเรื่องที่ต้องใส่ใจเป็นอย่างมาก เพราะสภาพคล่องเป็นตัวหล่อเลี้ยงให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ ดังนั้นการลดลงของสภาพคล่องอย่างมีนัยสำคัญ จึงเป็นปัญหาที่ต้องหาทางแก้ไข

- ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น คือ ส่วนของเงินสด ลูกหนี้การค้าและสินค้าคงเหลือ โดยมีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2550 ที่ 1.04 รอบ/ปี ซึ่งเป็นอัตราที่ลดลงจากปี 2549 ที่มีอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมที่ 1.08 รอบ/ปี แต่ถือว่าอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน โดยที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทอยู่ในระดับปานกลาง และมีอัตราที่ใกล้เคียงกันทุกปี แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่อยู่ในระดับปานกลางนั่นเอง

- ด้านโครงสร้างทางการเงิน

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีโครงสร้างทางการเงินที่ดี เนื่องจากมีอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม และอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในระดับที่ต่ำ จากการที่มีหนี้สินในระดับที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวมและส่วนของผู้ถือหุ้น ส่งผลให้ บริษัทมีอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยในระดับที่สูง เนื่องจากมีอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับสูง

- ด้านความสามารถในการทำกำไร

จากการศึกษาด้านความสามารถในการทำกำไรของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) พบว่าเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาที่รุนแรง เนื่องจากการที่อัตราส่วนกำไรขั้นต้นต่อยอดขายมีแนวโน้มที่ลดลง จากการที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และราคาค่าแรงของงานรับจ้างผลิตเครื่องประดับอัญมณีที่ลดลง ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงเช่นกัน ซึ่งทำให้อัตรากำไรสุทธิของบริษัทมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม(ROA) และอัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ที่มีแนวโน้มลดลงเช่นเดียวกัน

จากการศึกษาอัตราส่วนทางการเงินในแต่ละด้าน พบว่าบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) กำลังเผชิญกับปัญหาด้านความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง และสภาพคล่องของบริษัทก็มีแนวโน้มลดลง แม้ว่ายังจะมีสภาพคล่องอยู่ก็ตาม แต่การที่สภาพคล่องลดลงเรื่อยๆ แสดงว่าปัญหาของบริษัทมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น แต่เชิงเทคนิคที่โครงสร้างทางการเงินของบริษัทยังคงอยู่ และความสามารถในการชำระหนี้ก็ยังสูงอยู่ ซึ่งเป็นอานิสงฆ์จากผลประกอบการในอดีต ที่มีกำไรมาอย่างต่อเนื่องนั่นเอง แต่เมื่อมองดูจากแนวโน้มของอัตราส่วนทางการเงิน ถ้าบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน จะทำให้เกิดปัญหาที่รุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างแน่นอน และส่งผลต่อความมั่นใจของนักลงทุน อันนำไปสู่ราคาหุ้นที่ลดลง ทำให้ความมั่งคั่งของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ก็ลดลงตามไปด้วยเช่นกัน

## 1.2 การวิเคราะห์การวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน และทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมนำไปสู่การวิเคราะห์SWOT (SWOT Analysis) ทำการประเมินปัจจัยภายนอกด้วยวิธีEFE และทำการประเมินปัจจัยภายในด้วยวิธีIFE พบว่า บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) กำลังประสบกับอุปสรรคและภัยคุกคามมากมาย จากการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรง และคู่แข่งมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าก็มีอำนาจต่อรองสูงมาก และลูกค้ายังมีแนวโน้มที่จะย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศคู่แข่งอย่างจีนและอินเดีย ซึ่งกระทบต่อรายได้หลักของบริษัทที่มาจากจิวเวลรี่

นอกจากนั้นยังได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกชะลอตัว จากการชะลอตัว (Slowdown) ของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเข้าสู่ภาวะถดถอย (Recession) และไทยยังถูกสหรัฐฯ ซึ่งเป็นลูกค้าหลัก คัดสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (GSP) ในกลุ่มเครื่องประดับทองและ



แพลตฟอร์ม ซึ่งจะรวมถึงในส่วนเครื่องประดับเงินในอนาคตด้วย ส่งผลต่อการนำเข้าเครื่องประดับจากไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งนั่นก็หมายถึงผลกระทบต่อบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เช่นกัน

แต่บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ยังมีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากมีจุดแข็งที่สำคัญและเหนือกว่าคู่แข่ง จากการเป็นที่รู้จักและเชื่อถือในวงการเครื่องประดับอัญมณีทั้งในและต่างประเทศ โดยมีผู้บริหารและทีมงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างสูงในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี ด้านการตลาดยังมีฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก และมีการตั้งฐานการจัดจำหน่ายของตนเอง 6 แห่งใน 6 ประเทศ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทางการตลาด

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ยังมีการสร้างและพัฒนา Brand สินค้าของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดการพึ่งพารายได้หลักจากการรับจ้างผลิต มีศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้านี้มีรูปแบบ และรสนิยมที่หลากหลาย ในราคาที่ลูกค้าพอใจ ที่สำคัญยังมีการฝึกฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือและเป็นแรงงานทดแทนสำหรับการใช้ในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี เพื่อป้องกันผลกระทบจากปัญหาด้านปริมาณและฝีมือแรงงานด้านการผลิตเครื่องประดับอัญมณี

และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันของ บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เทคนิค BCG พบว่า ธุรกิจยังอยู่ในตำแหน่งของวัวเงิน (Cash Cows) เนื่องจากบริษัทยังสามารถเพิ่มยอดขายได้อย่างต่อเนื่อง และมีผลประกอบการกำไรมาอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นผู้นำในการส่งออกเครื่องประดับอัญมณีของไทยในอันดับต้น โดยมีฐานลูกค้ากว่า 40 ประเทศทั่วโลก แต่อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีไทยเริ่มมีอัตราการเติบโตที่ชะลอตัวลง อีกทั้งยังเกิดอุปสรรคขึ้นมากมายกับอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีของไทยอันเป็นอุปสรรคในการเติบโต

## 2. ข้อเสนอแนะ

### 2.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีของไทยกำลังประสบปัญหาและอุปสรรคอย่างมากมาย ซึ่งบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ก็กำลังประสบปัญหาดังกล่าว ซึ่งดูได้จากตัวเลขอัตราส่วนทางการเงิน ที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง แม้ว่าจะมียอดขายเพิ่มขึ้นก็ตาม โดยสาเหตุหลักเกิดจากการที่บริษัทมีความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง ซึ่งผู้ประกอบการรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีของไทย ก็มีปัญหาเช่นเดียวกันกับบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และยังคงมองหาทางออกที่เหมาะสมไม่ได้

ดังจะเห็นได้จากการที่บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) แม้ว่าจะมีศักยภาพที่โดดเด่นหลายด้าน แต่ยังคงมีเป้าหมายขององค์กรที่จะดำเนินการผลิตสินค้าจำนวนมากขึ้นระดับโลกให้กับแบรนด์ชั้นนำ ซึ่งการผลิตสินค้ามากขึ้น เป็นงานระดับล่าง ที่ไม่เน้นรูปแบบและความประณีต ทำให้เป็นตลาดที่ผู้รับจ้างต้องแข่งขันกันด้านราคา ซึ่งมีจีนและอินเดียเป็นเจ้าตลาด จากความได้เปรียบด้านแรงงานและด้านวัตถุดิบ ดังนั้นการที่บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) หรือผู้ผลิตเครื่องประดับอัญมณีของไทยรายใดก็ตาม ที่ยังต้องการแข่งขันในการผลิตสินค้ามากขึ้นอยู่ ก็คงหลีกเลี่ยงสภาพการแข่งขันด้านราคาที่ยืนยาวไปไม่ได้ และยังคงต้องประสบกับการใช้อำนาจต่อรองของลูกค้าในการลดราคาว่าจ้างลงเรื่อยๆ ซึ่งผลที่ออกมา ก็จะยิ่งทำให้ความสามารถในการทำกำไรลดลงไปเรื่อยๆ จนถึงภาวะการขาดทุนอย่างแน่นอน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม จะช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละระดับ ของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

#### กลยุทธ์ระดับองค์กร

- กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategy) เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันยังไม่พร้อมที่จะใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต แม้ว่าธุรกิจยังมีศักยภาพที่จะเติบโตได้ ซึ่งจากอุปสรรคที่มากมายและความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง การรักษาสถานภาพเดิมให้ได้ และใช้การประคองธุรกิจ ให้มีการเติบโตในระดับปานกลาง ควบคู่กับเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

- กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ควบคู่กับ กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) ควรใช้การสร้างความแตกต่าง ด้วยการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองถนัดหรือ ได้เปรียบ จากการที่มีชื่อเสียงด้านงานฝีมือที่ตลาดยอมรับ มาสร้างคุณค่าและทำตลาดด้วยแบรนด์ของบริษัทเองที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาเป็นประเด็นหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มมูลค่าทางการตลาด และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากการรับจ้างผลิตเป็นหลัก

#### กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงานที่สำคัญมีดังนี้

##### - ด้านการตลาด

เน้นการทำตลาดด้วย Brand ที่มีอยู่ เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากการรับจ้างผลิต เป็นการลดความเสี่ยงทางการตลาด และช่วยลดอุปสรรคด้านการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากการขายด้วย Brand เอง เป็นคนละตลาดกับการรับจ้างผลิตที่มีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง

- ด้านการผลิต

บริหารจัดการฐานการผลิต ที่มีประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญอย่างสูงในการผลิตเครื่องประดับอัญมณี เพื่อให้มีต้นทุนการผลิตที่ลดลง โดยมุ่งเน้นการผลิตที่ลดความสูญเสียลง ทั้งจากการซ่อมงาน การทำงานซ้ำซ้อน การสูญเสียด้านวัตถุดิบและวัสดุสิ้นเปลือง โดยใช้การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในการช่วยลดความสูญเสียในกระบวนการผลิต

- ด้านการวิจัยและพัฒนา

ใช้ศูนย์ออกแบบและพัฒนาสินค้า ให้สินค้ามีความโดดเด่นด้านรูปแบบที่สวยงาม และมีเอกลักษณ์ ซึ่งรูปแบบที่สวยงามโดดเด่น สามารถตั้งราคาขายที่เหมาะสมตามที่ต้องการ แทนการถูกกดราคาว่าจ้างจากการรับจ้างผลิต โดยลูกค้าจะซื้อสินค้าเพราะความพอใจในตัวสินค้า

- ด้านทรัพยากรมนุษย์

มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาฝีมือแรงงานของช่างทอง ให้มีความสามารถที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และมีปริมาณด้านแรงงานที่พอเพียงกับความต้องการ ควบคู่กับการดำเนินนโยบายในการดูแลรักษาและพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

- ด้านการเงิน

ทำการจัดการด้านงบประมาณการใช้จ่าย และงบประมาณการลงทุน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร และเสริมสภาพคล่องให้สูงขึ้น

อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูง และกำลังประสบปัญหาที่รุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องรีบทำการทบทวนถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เพื่อรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงว่า ปัจจุบันธุรกิจกำลังประสบกับปัญหาและอุปสรรคอย่างมากมาย เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็ง สร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งจะทำให้อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีของไทยสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกและมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ช่วยให้มียรายได้เข้าประเทศอย่างเป็นกอบเป็นกำ และเกิดการจ้างงานภายในอุตสาหกรรม รวมถึงอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้อีกมากมาย

## 2.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.2.1 การศึกษาครั้งนี้ กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) หากได้มีการศึกษากรณีศึกษาของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณี

รายอื่นๆ เพิ่มเติม จะทำให้ทราบถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ อัญมณีของไทย เพื่อช่วยให้อุบัติการณ์และความได้เปรียบในการแข่งขัน

**2.2.2 การศึกษาครั้งนี้ มีข้อจำกัดด้านเวลา** เนื่องจากผู้ศึกษา ทำการศึกษาและมีภาระหน้าที่การทำงาน ทำให้ไม่สามารถทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ แต่ผลการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้ผลการศึกษาที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และพรรณชนะ บุญขวัญ (2549) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณพร บุญพารอด (2548) “งบการเงินและการวิเคราะห์งบการเงิน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการและการวางแผนภาษีอากร* หน่วยที่ 3 หน้า 41-122 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551) *รายงานประจำปี 2550 บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2551 จาก <http://www.set.or.th/sethttp://www.set.or.th/set/companyfingraph.do?symbol=PRAN&language=th&country=TH>
- ชนชัย ยมจินดา (2549) “การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 3 หน้า 99-183 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประยงค์ มีใจชื่อ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- เพริชช และ โรบินสัน (2542) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* แปลจาก Strategic Management โดย สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน กรุงเทพมหานคร แมคกรอ-ฮิล
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2548) *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟฟิกส์
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ(องค์การมหาชน) (2551) *บทวิเคราะห์ภาวะการนำเข้าส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2550* กรุงเทพมหานคร ค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://gemandjewelrydb.git.or.th/gem/home.asp>
- สุนทรี ถาวร (2546) “การสร้างกลยุทธ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์SWOT: กรณีศึกษาชุมชนมสทกรรม ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**งบดุลงบกำไรขาดทุน**



## บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 2549 และ 2548

(หน่วย : บาท)

	งบการเงินรวม		
	2550	2549	2548
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	470,345,103	389,164,244	374,076,103
เงินลงทุนระยะสั้น - เงินฝากสถาบันการเงิน	20,000,000	-	-
ลูกหนี้และตัวเงินรับการค้า			
ลูกหนี้และตัวเงินรับการค้า	1,058,808,503	766,061,177	659,789,413
ลูกหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน	6,810,800	14,681,238	10,958,333
หัก : ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	(64,820,887)	(54,689,029)	(60,906,613)
ลูกหนี้และตัวเงินรับการค้า - สุทธิ	1,000,798,416	726,053,386	609,841,133
ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	25,418,056	20,327,584	31,229,593
สินค้าคงเหลือ - สุทธิ	1,622,799,252	1,695,555,589	1,466,635,534
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น			
ภาษีมูลค่าเพิ่มรอเรียกคืน	8,552,785	11,521,525	4,769,323
อื่น ๆ	56,541,673	67,195,400	49,683,608
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>3,204,455,285</b>	<b>2,909,817,728</b>	<b>2,536,235,294</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินฝากธนาคารที่มีภาระค้ำประกัน	10,837,957	7,864,397	12,689,880
เงินลงทุนในบริษัทร่วม - สุทธิ	58,269,268	55,762,710	53,920,606
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	15,135,396	15,056,903	15,001,566
เงินให้กู้ยืมและลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน-สุทธิ	-	1,795,977	6,146,160
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ	573,435,189	560,216,530	556,996,243
ที่ดินรอการพัฒนา - สุทธิ	421,729,189	421,729,189	354,329,189
สิทธิการเช่า - สุทธิ	38,016,202	40,365,538	43,024,167
ค่าความนิยมน - สุทธิ	62,347,793	68,391,766	79,042,681
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	46,603,642	22,709,741	23,719,267
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,226,374,636</b>	<b>1,193,892,751</b>	<b>1,144,869,759</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>4,430,829,921</b>	<b>4,103,710,479</b>	<b>3,681,105,053</b>

## บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 2549 และ 2548

(หน่วย : บาท)

	งบการเงินรวม		
	2550	2549	2548
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	134,215,469	179,133,971	73,959,133
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่ายการค้า			
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	22,293,675	4,995,426	4,324,876
กิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน	619,837,494	356,142,053	205,808,041
รวมเจ้าหนี้และตัวเงินจ่ายการค้า	642,131,169	361,137,479	210,132,917
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	157,761,721	128,909,600	146,181,868
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	36,130	21,696,508	23,607,249
หนี้สินหมุนเวียนอื่น			
ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย	34,330,585	37,523,922	39,741,457
คอกเบี้ยค้างจ่าย	2,648,968	4,429,557	3,354,041
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	92,920,429	80,237,862	84,975,611
เงินรับล่วงหน้าค่าสินค้า	12,348,605	20,707,491	37,670,559
อื่น ๆ	50,972,280	16,355,270	15,336,360
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,127,365,356	850,131,660	634,959,195
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
เงินกู้ยืมระยะยาว - สุทธิจากส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี			
ชำระภายในหนึ่งปี	420,440,713	442,216,641	573,110,952
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,602,210	5,288,065	7,892,613
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	424,042,923	447,504,706	581,003,565
รวมหนี้สิน	1,551,408,279	1,297,636,366	1,215,962,760

## บริษัท แพรนค้ำ จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบดุล (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 2549 และ 2548

(หน่วย : บาท)

	2550	2549	2548
ส่วนของผู้ถือหุ้น			
ทุนเรือนหุ้น			
ทุนจดทะเบียน			
หุ้นสามัญ 400 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท	400,000,000	400,000,000	400,000,000
หุ้นที่ออกจำหน่ายและชำระเต็มมูลค่าแล้ว			
หุ้นสามัญ 395,748,590 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท			
(2549 : หุ้นสามัญ 358,413,740 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท)	395,748,590	358,413,740	319,920,030
ส่วนเกินทุน			
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น	759,294,223	692,091,493	622,802,815
ส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดิน	209,302,882	209,302,882	202,996,742
เงินรับล่วงหน้าค่าหุ้น	-	40,276,320	-
ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	10,464,096	13,582,610	30,976,369
กำไรสะสม			
จัดสรรแล้ว - สรรองตามกฎหมาย	40,000,000	40,000,000	40,000,000
ยังไม่ได้จัดสรร	1,413,934,552	1,372,444,524	1,152,825,440
รวมส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ	2,828,744,343	2,726,111,569	2,369,521,396
ส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยของบริษัทย่อย	50,677,299	79,962,544	95,620,897
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	2,879,421,642	2,806,074,113	2,465,142,293
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	4,430,829,921	4,103,710,479	3,681,105,053

## บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 2549 และ 2548

(หน่วย : บาท)

	งบการเงินรวม		
	2550	2549	2548
รายได้			
รายได้จากการขาย	4,359,239,650	4,075,521,505	3,490,928,840
รายได้อื่น			
ดอกเบี้ยรับ	12,963,963	4,222,090	4,601,098
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน	-	-	27,978,406
อื่น ๆ	70,174,279	46,079,082	27,909,253
โอนกลับค่าเผื่อการด้อยค่าของที่ดินรอการพัฒนา - สุทธิ	-	67,400,000	-
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	2,947,822	4,441,585	10,337,855
รวมรายได้	4,445,325,714	4,197,664,262	3,561,755,452
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนขาย	3,052,455,542	2,717,831,526	2,266,716,460
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	867,190,952	847,679,699	834,547,952
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	42,141,749	110,377,507	-
ค่าตอบแทนกรรมการ	-	-	-
รวมค่าใช้จ่าย	3,961,788,243	3,675,888,732	3,101,264,412
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้นิติบุคคล	483,537,471	521,775,530	460,491,040
ดอกเบี้ยจ่าย	(51,160,028)	(54,602,312)	(46,098,295)
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	(56,737,545)	(50,316,318)	(57,802,718)
กำไรหลังหักภาษีเงินได้นิติบุคคล	375,639,898	416,856,900	356,590,027
ขาดทุนสุทธิส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยของบริษัทย่อย	29,969,929	15,410,939	820
กำไรสุทธิสำหรับปี	405,609,827	432,267,839	356,590,847
กำไรต่อหุ้น			
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน			
กำไรสุทธิ	1.04	1.29	1.13
จำนวนหุ้นสามัญถ่วงด้วยวงจำกัด (หุ้น)	390,887,124	334,125,598	314,564,999
กำไรต่อหุ้นปรับลด			
กำไรสุทธิ	1.03	1.16	0.98
จำนวนหุ้นสามัญถ่วงด้วยวงจำกัด (หุ้น)	394,505,455	372,296,363	364,146,940

**ภาคผนวก ข**

**มูลค่าการนำเข้าและส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2549 และ 2550**

## มูลค่าการนำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2549 และ 2550

ประเภท	มูลค่า (ล้านบาท)		ปี		เปลี่ยนแปลง
	2549	2550	2549	2550	
1. ทองคำ	71,710.19	57,002.17	46.27	38.74	-20.51
2. เพชร	49,073.93	48,828.06	31.66	33.19	-0.50
2.1 เพชรก้อน	20,181.92	17,774.83	13.02	12.08	-11.93
2.2 เพชรที่เจียรไนแล้ว	28,609.11	30,495.97	18.46	20.73	6.60
2.3 อื่นๆ	282.90	557.26	0.18	0.38	96.98
3. เงิน	14,072.87	17,730.31	9.08	12.05	25.99
4. พลอยสี	6,466.05	7,061.82	4.17	5.34	21.59
4.1 พลอยก้อน	742.54	767.61	0.48	0.52	3.38
4.2 พลอยเนื้อแข็งที่เจียรไนแล้ว	1,855.13	2,193.78	1.20	1.49	18.25
4.3 พลอยเนื้ออ่อนที่เจียรไน	3,868.38	4,900.43	2.50	3.33	26.68
5. เครื่องประดับแท้	7,638.44	7,795.39	4.93	5.30	2.05
5.1 เครื่องประดับเงิน	953.32	1,481.49	0.62	1.01	55.40
5.2 เครื่องประดับทอง	6,326.39	5,315.78	4.08	3.61	-15.97
5.3 เครื่องประดับแพลทินัม	204.40	118.32	0.13	0.08	-42.11
5.4 เครื่องประดับโลหะมีค่าอื่นๆ (ยกเว้น 5.1-5.3)	145.38	844.63	0.09	0.57	480.98
5.5 เครื่องประดับทำด้วยโลหะสามัญรวมด้วยโลหะมีค่า	8.95	35.17	0.01	0.02	292.96
6. เครื่องถมทองคำ	1,249.17	2,248.31	0.81	1.53	79.98
7. อื่นๆ	4,780.98	5,669.53	3.08	3.85	18.59
รวมทั้งสิ้น	136,382.56	122,337.06	77.00	70.00	-17.00

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2551) บท  
วิเคราะห์ภาวะการนำเข้าส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2550 ค้นเมื่อ  
2 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://gemandjewelrydb.git.or.th/gem/home.asp>

มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี2549และ2550

ประเภท	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)		มูลค่าส่งออก (ล้านดอลลาร์)		เปลี่ยนแปลง (%)
	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2550	
1. เครื่องประดับแท้	65,293.25	72,396.27	46.98	39.10	10.88
1.1 เครื่องประดับเงิน	21,593.82	27,055.67	15.54	14.61	25.29
1.2 เครื่องประดับทอง	42,215.23	41,688.80	30.38	22.52	-1.25
1.3 เครื่องประดับพลอยหิน	762.70	433.94	0.55	0.23	-43.10
1.4 เครื่องประดับโลหะมีค่าอื่นๆ (ยกเว้น 1.1-1.3)	697.52	3,150.57	0.50	1.70	351.68
1.5 เครื่องประดับทำด้วยโลหะสามัญหุ้มด้วยโลหะมีค่า	23.98	67.29	0.02	0.04	180.61
2. ทองคำ	19,663.50	52,072.23	14.15	28.12	164.82
3. เพชร	32,770.96	32,775.75	23.58	17.70	0.01
3.1 เพชรก้อน	8,697.60	9,019.78	6.26	4.87	3.70
3.2 เพชรที่เจียรไนแล้ว	23,851.76	23,622.98	17.16	12.76	-0.96
3.3 อื่นๆ	221.60	132.99	0.16	0.07	-39.99
4. พลอยสี	10,146.98	12,809.32	7.30	6.92	26.24
4.1 พลอยก้อน	820.33	962.69	0.59	0.52	17.35
4.2 พลอยเนื้อแข็งที่เจียรไนแล้ว	5,139.07	5,990.33	3.70	3.24	16.56
4.3 พลอยเนื้ออ่อนที่เจียรไนแล้ว	4,187.58	5,856.30	3.01	3.16	39.85
5. เครื่องประดับเทียม	6,080.52	6,187.63	4.38	3.34	1.76
6. อัญมณีสังเคราะห์	1,585.77	3,567.11	1.14	1.93	124.94
7. อื่นๆ	3,436.82	5,342.41	2.47	2.89	55.45
รวมทั้งสิ้น	130,800.00	149,200.00	100.00	100.00	15.23

ที่มา : สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2551) บท

วิเคราะห์ภาวะการนำเข้าส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยปี 2550 ตั้งแต่

2 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://gemandjewelrydb.git.or.th/gem/home.asp>

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายสาธิต เพชรอภิรักษ์
<b>วัน เดือน ปี</b>	3 สิงหาคม 2518
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดสงขลา
<b>ประวัติการศึกษา</b>	วทบ.(การวิจัยดำเนินงาน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2539
<b>สถานที่ทำงาน</b>	กรุงเทพมหานคร
<b>ตำแหน่ง</b>	ที่ปรึกษาอิสระ