

# ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน



บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)



คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

# ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน



บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)



คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

**ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน**  
บริษัท แพรนค้ำ จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

**จัดทำโดย**

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ISBN 978-974-9769-65-2

พิมพ์ครั้งที่ ๑ : พฤษภาคม ๒๕๕๐

จำนวน : ๕,๐๐๐ เล่ม

## เศรษฐกิจพอเพียง

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า ๓๐ ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

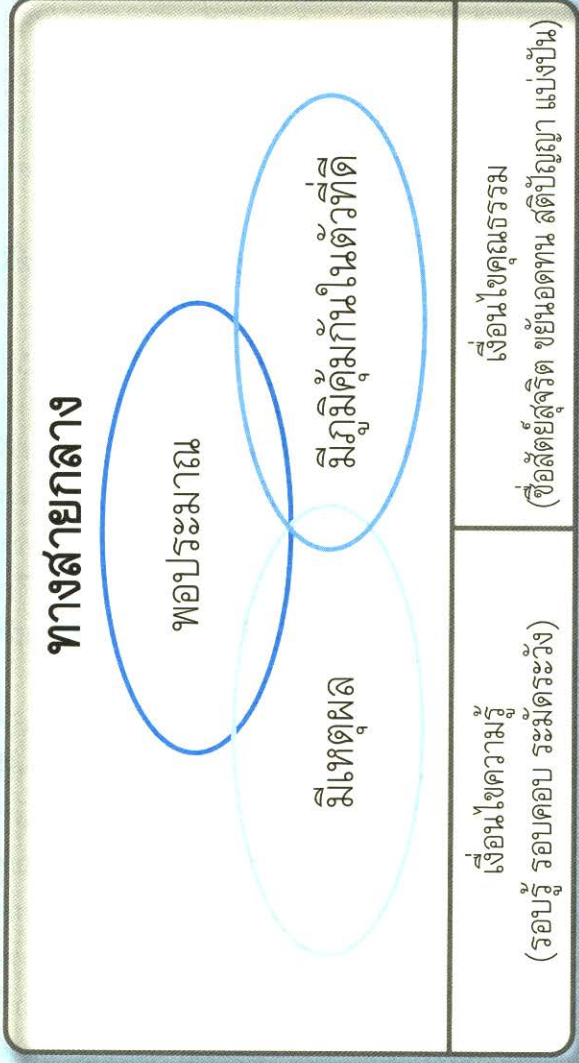
## ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน **ทางสายกลาง** โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ **ความพอเพียง** หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

---

ประมวลและกลั่นกรองจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานในวโรกาสต่างๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๒ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนโดยทั่วไป

# สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



นำไปสู่

ชีวิต/เศรษฐกิจ/สังคม/สิ่งแวดล้อม

ก้าวหน้าอย่างสมดุล/มั่นคง/ยั่งยืน

## คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ได้ริเริ่มการสร้างขบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสานต่อความคิดและเชื่อมโยงการขยายผลที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้อย่างหลากหลาย รวมทั้งเพื่อจุดประกายให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับ และการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ในทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง

สำหรับชุดหนังสือ **“ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน”** ชุดนี้ ประกอบด้วยหนังสือ ๔ เล่ม เป็นผลจากการศึกษาวิจัยตัวอย่างในองค์กรภาคธุรกิจที่นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในด้านการจัดการภาวะผู้นำ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคณะอนุกรรมการฯ ได้มอบให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) และนักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ ศึกษาวิเคราะห์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจทุกระดับ ทั้งธุรกิจระดับครัวเรือน และธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อให้ผลการศึกษาดังกล่าวเกิดประโยชน์อย่างแพร่หลาย

สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือชุดนี้จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจในระดับต่างๆ รวมทั้งผู้ที่สนใจทั่วไปให้เกิดความเข้าใจ เห็นคุณค่า และน้อมนำหลักปรัชญาฯ ไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี อันนำมาซึ่งความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืนสืบไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พฤษภาคม ๒๕๕๐

**กรณีศึกษา**  
**การตลาด**  
**บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด**  
**(มหาชน)**



กรณีศึกษาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์ การดำเนินงานขององค์กรที่มีแนวทางสอดคล้องกับหลักการของเศรษฐกิจ พอเพียง โดยแสดงตัวอย่างของการแสวงหาผลกำไรทางธุรกิจที่ตั้งอยู่บน พื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว เพื่อรับกับผลกระทบจาก ความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และ คุณธรรม ประกอบการตัดสินใจ การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นทางเลือกการบริหารธุรกิจเพื่อสร้างความสมดุลและยั่งยืน อันเกิดจาก วางรากฐานการเติบโตอย่างเข้มแข็งเป็นขั้นตอน สร้างคุณค่าองค์รวม (Holistic Value) จากการประสานความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมรอบด้าน ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าและขณะเดียวกันยังเป็นการป้องกันความล้มเหลว อย่างสิ้นเชิงในทางธุรกิจ ดังพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จากวารสารชัยพัฒนา ความว่า

**“เศรษฐกิจพอเพียงเป็นเสมือนรากฐานของชีวิต รากฐานความมั่นคงของแผ่นดิน เปรียบเสมือนเสาเข็มที่ถูกต้องรองรับบ้านเรือนตัวอาคารไว้นั่นเอง สิ่งก่อสร้างจะมั่นคงได้ก็อยู่ที่เสาเข็ม แต่คนส่วนมากมองไม่เห็นเสาเข็ม และลืมเสาเข็มเสียด้วยซ้ำไป”**

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้คัดเลือกบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา เพราะเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเครื่องประดับอัญมณีอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2516 และเติบโตแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดในปี 2537 ด้วยทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท จากการศึกษาในเบื้องต้นพบว่า บริษัท แพรนต้าฯ มีแนวทางการบริหารเพื่อสร้างความสมดุลยั่งยืนของธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกต่างตอบแทนระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ บริษัท ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งแนวทางการบริหารธุรกิจองค์รวมนี้สอดคล้องกันกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงว่าด้วยความพอประมาณ และความมีเหตุผล นอกจากนั้นยังเป็นระบบภูมิคุ้มกันที่ดีทำให้บริษัทสามารถผ่านพ้นภาวะวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540

กรณีศึกษาบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ยังมีความน่าสนใจในส่วนการนำเสนอสินค้าอัญมณีเครื่องประดับที่หลายฝ่ายอาจมองว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย ไม่เหมาะสมกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมักถูกเข้าใจว่าเป็นแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในภาคเกษตรกรรม ดังจะเห็นได้ว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 4 ธันวาคม พ.ศ. 2541 ความว่า

**“...ให้พอเพียงนี้ก็หมายความว่า มีกินมีอยู่ไม่ฟุ่มเฟือย ไม่หรูหราก็ได้ แต่ว่าพอ แม้บางอย่างอาจจะดูฟุ่มเฟือย แต่ถ้าทำให้มีความสุข ถ้าทำได้ก็สมควรที่จะทำ สมควรที่จะปฏิบัติ...”**



กรณีศึกษาบริษัท แพรนค้ำฯ จึงมีความน่าสนใจในแง่การนำเสนอความหมายอีกนัยหนึ่งของการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารธุรกิจสินค้าเพื่อสนองความสุขทางจิตใจมากกว่าสินค้าที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานในชีวิต

กระบวนการวิจัยและพัฒนากรณีศึกษา ประกอบด้วย การค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Research) เกี่ยวกับประวัติองค์กร ลักษณะธุรกิจ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงาน สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรม รวมถึงนโยบายเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Research) จากการสังเกตการณ์ (Observation) การบริหารธุรกิจ ทั้งที่บริษัท โรงงาน และร้านค้าที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรในรูปแบบ Semi-structured, depth interview คือการอาศัยโครงสร้างคำถามที่เตรียมไว้จากการศึกษาข้อมูลขั้นต้นมาเป็นองค์ประกอบ และขยายประเด็นการสัมภาษณ์ต่อเนื่องจากหัวข้อเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำทฤษฎีการบริหารธุรกิจและหลักการตลาดมาช่วยในการสังเคราะห์และนำเสนอประเด็น

รายงานกรณีศึกษานี้มีรายละเอียดครอบคลุม ภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันของเครื่องประดับอัญมณีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประวัติความเป็นมาของบริษัท แพรนค้ำฯ และลักษณะการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดที่มีความสอดคล้องกันกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อาทิ การบริหารลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การสร้างจุดยืนในการแข่งขัน กลยุทธ์การพัฒนาสินค้า การสร้างตรายี่ห้อ (Brand) การจัดการราคา การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย และการวัดผลการดำเนินงาน บทสรุปกรณีศึกษาประกอบด้วยข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจเพื่อกำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## ภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน ของเครื่องประดับอัญมณี

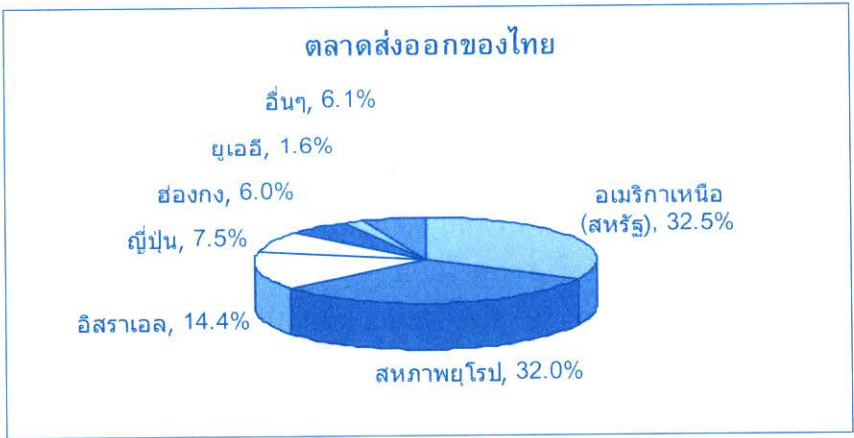
อุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง การส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับอัญมณีทั้งหมดของไทยในปี 2545 มีมูลค่า 92,980 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็น 104,537 ล้านบาท ในปี 2546 คิดเป็นอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 12.43<sup>1</sup> แม้ว่าการส่งออกของไทย จะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อเทียบกับการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับโดยรวมของโลกในปี 2546<sup>2</sup> มูลค่าประมาณ 116,853.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 4.7 ล้านล้านบาทแล้ว การส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับอัญมณีทั้งหมดของไทย คิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 2.17 และครองส่วนแบ่งตลาดอันดับ 14 ของโลก อย่างไรก็ตาม ส่วนแบ่งตลาดของไทยมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นตามลำดับจากสัดส่วนร้อยละ 1.9 ในปี 2544 และสัดส่วนร้อยละ 2.15 ในปี 2545 สำหรับประเภทของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยที่ได้รับความนิยมมากที่สุด<sup>3</sup> ได้แก่ เครื่องประดับแท้ซึ่งเป็นเครื่องประดับที่ใช้อัญมณีแท้ในการผลิต อาทิ เพชร โดยเฉพาะเพชรที่เจียรไนแล้ว พลอยซึ่งส่วนใหญ่เป็นพลอยที่เจียรไนแล้ว ทองคำที่ยังไม่ได้ขึ้นรูป และเครื่องประดับเทียม ตามลำดับ

นอกจากส่วนแบ่งตลาดของไทย จะมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องแล้ว ความต้องการและการค้าของโลกก็ยังมีการขยายตัวเนื่องจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญหลายประการคือ เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทยไม่ว่าจะเป็น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น หรือสหภาพยุโรปก็ขึ้นตามลำดับ ตลาดที่มีกำลังซื้อสูงเหล่านี้ มีความพึงพอใจในฝีมือการเจียรไนเพชรและพลอยของช่างฝีมือไทย รวมถึงการออกแบบเครื่องประดับแท้และเครื่องประดับเทียมในทิศทางที่สอดคล้องกับแฟชั่นและความต้องการตลาดโลก ประกอบกับโครงการส่งเสริมจากภาครัฐ ได้แก่ โครงการจัดทำเขตการค้าเสรีกับประเทศต่างๆ

เช่น ออสเตรเลีย อินเดีย บราซิล จีน สหรัฐอเมริกา หรือญี่ปุ่น โดยมีการเจรจาเพื่อลดภาษีอัญมณีและเครื่องประดับ และการจัดทำเขตการค้าเสรี ก็เป็นการขยายฐานแหล่งวัตถุดิบ รวมทั้งประเภทเพชร พลอยที่นำมาใช้ในการผลิต อีกทั้งยังเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นในระยะยาว และในปี 2546 ประเทศไทยได้เข้าร่วมโครงการรับรองการนำเข้าและส่งออกเพชรที่ยังไม่ได้เจียรในภายใต้ความตกลง Kimberley Process เพื่อยืนยันว่าไทยไม่ได้รับซื้อเพชรดิบจากประเทศที่สนับสนุนการก่อการร้าย การเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ช่วยลดความเสี่ยงจากการกีดกันทางการค้า อัญมณีและเครื่องประดับ

ภาครัฐยังมีนโยบายสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ผลิตและผู้ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับของไทย ในตลาดโลกทั้งในส่วนของการผลิต อาทิ การประกาศยกเว้นการเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบจำพวกอัญมณี ทองคำขาว ทองขาว และเงิน ที่นำเข้ามาเพื่อผลิตเครื่องประดับสำหรับการส่งออกตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2546 ทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง หรือการที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนประกาศเพิ่มสิทธิประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ. 2546 โดยยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลเป็นเวลา 8 ปี เพื่อจูงใจให้ผู้ผลิตชาวต่างชาติและผู้ผลิตในประเทศเข้ามาลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานีและก่อให้เกิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของตลาด ภาครัฐได้ผลักดันโครงการกรุงเทพเมืองแฟชั่นให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเริ่มต้นตั้งแต่กลางปี 2546 ด้วยการจัดแสดงสินค้าหรือแฟชั่นโชว์ในโอกาสสำคัญๆ เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าแฟชั่นไทย ทั้งในส่วนของสิ่งทอ เครื่องหนัง รวมถึงอัญมณีและเครื่องประดับให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลก

การส่งออกของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยมีมูลค่าคิดเป็นประมาณร้อยละ 3 ของมูลค่าการส่งออกของประเทศ และมีความสำคัญเป็นอันดับ 6 ตามมูลค่าของการส่งออกทั้งหมด ทั้งนี้ไม่ได้รวมมูลค่าการซื้อขายโดยนักท่องเที่ยงที่เข้ามาเที่ยวและนำออกไปจากประเทศไทย ซึ่งยากแก่การประมาณการได้ ตลาดการค้าที่สำคัญได้แก่ สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป โดยตลาดสหรัฐอเมริกามีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกจากไทยที่ใหญ่ที่สุด ประมาณร้อยละ 32.5 รองลงมาคือตลาดสหภาพยุโรปที่มีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกจากไทยใกล้เคียงกันประมาณร้อยละ 32 ตลาดที่มีความสำคัญอื่นๆ ได้แก่ อิสราเอล ญี่ปุ่น ฮองกง<sup>4</sup>

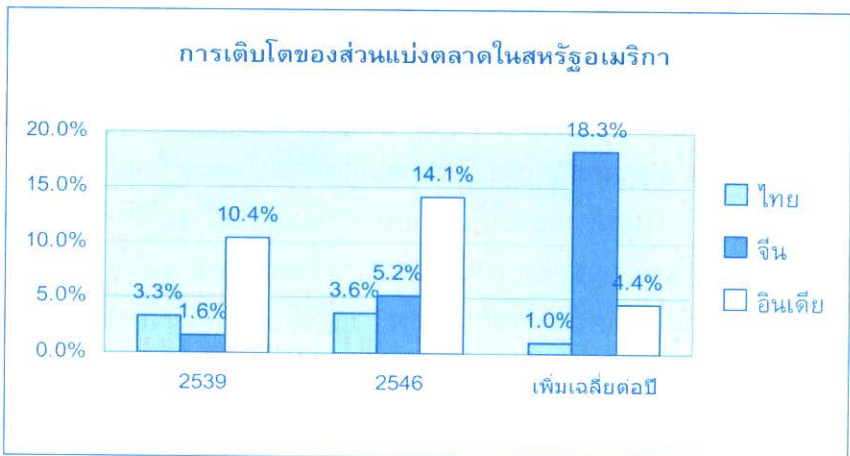


### สภาวะตลาดและการแข่งขันของเครื่องประดับอัญมณีไทยในสหรัฐอเมริกา

สหรัฐอเมริกานำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับจากไทยคิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี จากมูลค่าการนำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับโดยรวมของสหรัฐอเมริกา 28,152.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2546 ไทยนับเป็นแหล่งนำเข้าสำคัญอันดับ 8 ในตลาดสหรัฐฯ ด้วยมูลค่า

การนำเข้า 999.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ขยายตัวร้อยละ 11.3 และสามารถครองส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนร้อยละ 3.55 ขณะที่ในช่วง 7 เดือนแรกปี 2547 สหรัฐอเมริกานำเข้าสินค้ากลุ่มนี้จากไทยคิดเป็นมูลค่า 607.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปี 2546 โดยประเภทของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่นิยมนำเข้าจากไทยมากที่สุดคือเครื่องประดับอัญมณีแท้<sup>5</sup>

แม้ว่าการส่งออกของไทยจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนแบ่งตลาดสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยในสหรัฐอเมริกานับตั้งแต่ปี 2539 มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก โดยมีส่วนแบ่งตลาดไม่เกินร้อยละ 4 ของมูลค่าการนำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับโดยรวมของสหรัฐฯ ในแต่ละปี หรือมีการขยายตัวของส่วนแบ่งเฉลี่ยร้อยละ 1 ต่อปี ขณะที่คู่แข่งสำคัญของไทยจากเอเชียเช่น ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และประเทศอินเดียกลับมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน โดยส่วนแบ่งตลาดของจีนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1.6 ในปี พ.ศ. 2539 เป็นสัดส่วนร้อยละ 5.2 ในปี 2546 (ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 18.3 ต่อปี) ขณะที่อินเดียเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10.4 ในปี 2539 เป็นร้อยละ 14.1 ในปี 2546 (ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 4.45 ต่อปี)



ปัจจุบัน อัญมณีและเครื่องประดับไทยในตลาดสหรัฐอเมริกาเผชิญกับภาวะความกดดันจากการแข่งขัน เพราะมีสภาพอยู่ตรงกลางระหว่างตลาดบนกับตลาดล่างซึ่งมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ในตลาดบนไทยต้องแข่งขันกับประเทศอิสราเอล เม็กซิโก และอิตาลี ที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า ขณะที่ตลาดล่างนั้นไทยกำลังสูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับจีนและอินเดียเพิ่มมากขึ้น โดยจีนอาศัยความได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงาน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีการผลิตจากผู้ประกอบการชาวฮ่องกงที่เข้าไปตั้งโรงงานผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในจีนแผ่นดินใหญ่ ขณะที่อินเดียมีการพัฒนาสินค้าเพื่อรองรับตลาดระดับบนด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิต และการเร่งพัฒนาการออกแบบด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากภาครัฐ รวมทั้งมีการดำเนินนโยบายเชิงรุกบุกตลาดด้วยการขยายศูนย์กระจายสินค้าในสหรัฐอเมริกามากขึ้น จนในปี 2546 เครื่องประดับทองของอินเดียสามารถครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุดแทนอิตาลีที่เคยครองส่วนแบ่งตลาดอันดับหนึ่งมาเป็นเวลานาน โดยในช่วงเดือนมกราคมถึงกรกฎาคม ปี 2547 สหรัฐอเมริกานำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับจากประเทศอินเดียและจีนเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.52 และร้อยละ 29.07 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี พ.ศ. 2546

ผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับไทย จึงอยู่ในภาวะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันให้สูงขึ้นในตลาดสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นตลาดขนาดใหญ่ที่มีสัดส่วนการค้าอัญมณีและเครื่องประดับคิดเป็นประมาณ 1 ใน 4 ของตลาดโลก ผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับไทยจำเป็นต้องเร่งเสริมสร้างความได้เปรียบทางการผลิตไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเทคนิคการผลิต การออกแบบ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญและทักษะในด้านการผลิต ขณะเดียวกันผู้ประกอบการต้องเร่งสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วยการนำเสนอสินค้าที่มีเอกลักษณ์ มีความแปลกใหม่ ความทันสมัย และความหลากหลายทั้งใน



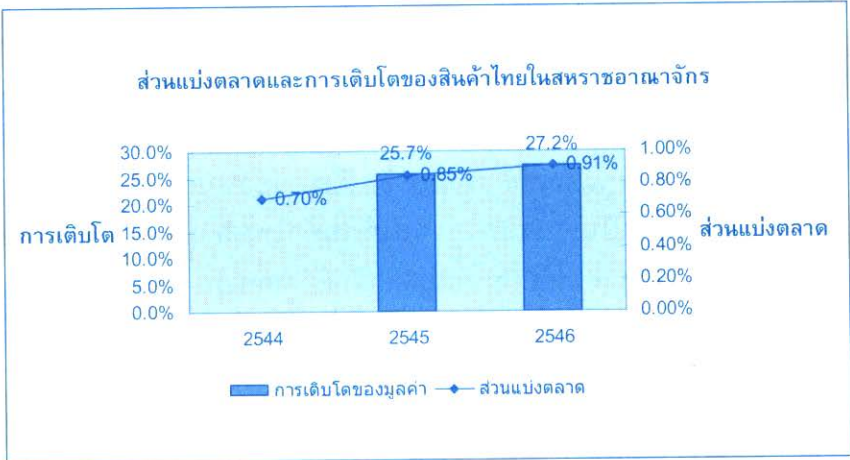
ประเภทและรูปแบบของสินค้า พร้อมทั้งสร้างตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับของตลาดให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ในด้านการตลาดผู้ประกอบการควรบริหารกลยุทธ์ในเชิงรุกให้มากขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นตลาดระดับบนที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาจากตลาดระดับกลางและตลาดระดับล่างที่แม้ว่าจะจะเป็นตลาดขนาดใหญ่มีการขยายตัวของตลาดสูง แต่จุดยืนทางการแข่งขันของเครื่องประดับอัญมณีไทยในตลาดนี้มีความได้เปรียบลดลง โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเช่น จีนและอินเดีย นอกจากนี้ การยกระดับสินค้าให้สูงขึ้นยังเป็นการเปิดโอกาสให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการในตลาดระดับบนเพิ่มมูลค่าสินค้าต่อหน่วย โดยผู้บริโภคนในตลาดนี้เป็นกลุ่มผู้มีรายได้ค่อนข้างสูง ที่ให้ความสนใจในการออกแบบและคุณภาพของสินค้าเครื่องประดับเป็นสำคัญ

## **สภาวะตลาดและการแข่งขันของเครื่องประดับอัญมณีไทยในสหราชอาณาจักร**

สหภาพยุโรปเป็นตลาดที่สำคัญของการค้าเครื่องประดับอัญมณี โดยเฉพาะสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นประเทศที่นำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับคิดเป็นอันดับ 2 ของโลก สำหรับการนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับจากไทยในแต่ละปีมีสัดส่วนไม่สูงมากนัก ในช่วงเดือนมกราคมถึงตุลาคมปี 2547 ไทยเป็นผู้ส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1.22 ของมูลค่าการนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับทั้งหมดในสหราชอาณาจักร โดยอยู่ในอันดับที่ 20 แม้ว่าการนำเข้าจากไทยจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2546 การนำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับไทยเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 27.2 เมื่อเทียบกับปี 2545 ขณะที่ในปี 2545 เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 25.7 เมื่อเทียบกับปี 2544 และเมื่อเทียบส่วนแบ่งตลาดของไทยก็มีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยในปี 2546 การส่งออก

อัญมณีและเครื่องประดับไทยมีส่วนแบ่งร้อยละ 0.91 ขณะที่ในปี 2545 มีสัดส่วนร้อยละ 0.85 ส่วนในปี 2544 สินค้ากลุ่มนี้ของไทยมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 0.7



ประเภทของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่ตลาดสหราชอาณาจักร นิยมนำเข้าจากไทยมากที่สุดคือเครื่องประดับอัญมณีแท้ ซึ่งจากรายงานของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ กรุงลอนดอน พบว่าตลาดสินค้าอัญมณีเครื่องประดับในสหราชอาณาจักรมีมูลค่าการซื้อขายในปี 2546 รวม 2,755 ล้านปอนด์ โดยเครื่องประดับอัญมณีแท้มียอดขายคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 89 ของมูลค่าโดยรวม ตลาดสหราชอาณาจักรส่วนใหญ่นิยมเครื่องประดับแท้ที่มีรูปแบบแปลกใหม่ ทันสมัย และเป็นชิ้นงานที่ทำด้วยมือ (Handmade) อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับแฟชั่นมากขึ้น โดยในส่วนของเครื่องประดับทองนั้นพบว่าผู้ซื้อมีแนวโน้มเลือกซื้อเครื่องประดับที่มีคุณภาพสูงมากขึ้น ขณะที่เครื่องประดับที่ทำจากวัสดุสีขาวอย่างเงินและทองคำขาวกำลังเป็นที่นิยมในตลาดกลุ่มวัยรุ่น วัยทำงาน และตลาดกลุ่มเจ้าสาว ตามลำดับ

สำหรับเครื่องประดับที่ประกอบด้วยอัญมณีแท้โดยเฉพาะเพชรนั้น พบว่าได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น จากเดิมที่ผู้บริโภคนิยมสวมใส่เครื่องประดับเพชรเฉพาะในโอกาสพิเศษเท่านั้น ปัจจุบันเกิดกระแสการสวมใส่เครื่องประดับเพชรในชีวิตประจำวัน โดยกลุ่มลูกค้าที่มีบทบาทสำคัญได้แก่ กลุ่มสตรีวัยทำงานที่นิยมเครื่องประดับคุณภาพสูง รวมถึงผู้ชายที่กำลังกลายเป็นเป้าหมายที่ผู้ประกอบการหลายรายหันมาให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ทั้งในตลาดบนและตลาดล่าง เพราะผู้ชายในสหราชอาณาจักรมีแนวโน้มนิยมสวมใส่เครื่องประดับเพิ่มขึ้นตามแฟชั่น โดยเครื่องประดับที่กลุ่มผู้ชายนิยมซื้อส่วนใหญ่ได้แก่ สร้อยคอ สร้อยข้อมือ และกำไล จึงมีความเป็นไปได้ว่าตลาดอัญมณีและเครื่องประดับในสหราชอาณาจักรจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอีก

ในด้านการแข่งขัน ผู้ประกอบการไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์เช่นเดียวกับตลาดในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตอย่างจีนและอินเดียที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น อีกทั้งจีนและอินเดียต่างก็เร่งพัฒนาศักยภาพการผลิตและคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับสินค้าให้ก้าวสู่สินค้าระดับกลาง รวมถึงการแข่งขันด้านรูปแบบและความน่าสัมผัสกับบรรดาคู่แข่งที่มีทักษะการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างสหรัฐอเมริกา อิตาลี และฮ่องกง ดังนั้นผู้ประกอบการไทยจึงควรเร่งปรับตัวโดยศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้ครอบคลุม แม่นยำ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการวางแผนการตลาดควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนแล้วศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าด้วยการทำวิจัยซึ่งอาจดำเนินการได้ด้วยตนเองหรือให้บริษัทรับทำวิจัยช่วยดำเนินการ หรือการหาข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข่าวสารต่างๆ เช่น จากนิตยสารแฟชั่น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการไทยควรให้ความสำคัญกับเทคนิคการผลิตและคุณภาพของงานฝีมือ

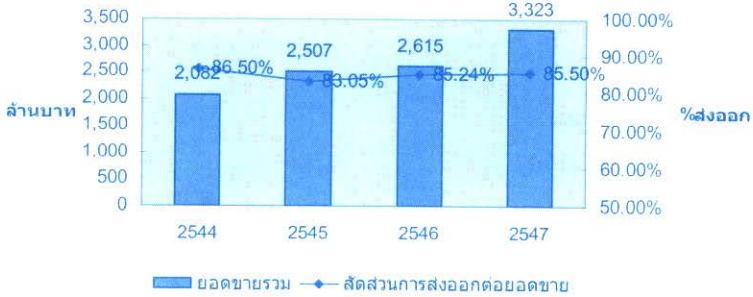
อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องควบคู่กันกับการสร้างความแตกต่างและ  
ภาพลักษณ์ในตราสินค้า โดยมุ่งเน้นที่การเสริมจินตนาการและความคิด  
สร้างสรรค์ให้แก่ทีมงานเพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดที่สูงยิ่งขึ้นและ  
สามารถสู้กับคู่แข่งขั้นได้ในระยะยาว

## **ประวัติความเป็นมาบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี จำกัด (มหาชน)**

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2516  
โดยกลุ่มบริษัท แพรนต้า คีไซน์ จำกัด และต่อมาได้จัดตั้งบริษัท แพรนต้า  
จิวเวลรี จำกัด ขึ้นเมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2527 และได้นำหุ้นสามัญ  
เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม  
พ.ศ. 2533 และแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน  
พ.ศ. 2537 ปัจจุบัน บริษัทมีทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท มีทุนชำระแล้ว  
238.85 ล้านบาท โดยได้เปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นสามัญที่ตราไว้จากเดิม  
หุ้นละ 10 บาท เป็นหุ้นละ 1 บาท บริษัทได้ลงทุนเพิ่มอีก 50 ล้านบาท  
ในบริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยเพื่อใช้เป็น  
เงินทุนหมุนเวียน ในการขยายฐานการจัดจำหน่าย และการพัฒนาสินค้า  
ตรายี่ห้อ “Prima Art” ซึ่งเป็นงานศิลป์ประเภท 99.99% รายได้บริษัท  
ในปี 2546 คิดเป็น 2,615 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 312 ล้านบาท และ  
ปี 2547 มีรายได้รวม 3,323 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 362 ล้านบาท  
ในระหว่างปี 2544 - 2547 มีรายได้ขยายตัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 17 ต่อปี

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี จำกัด (มหาชน) บริหารงานโดยคุณปริศา  
เคียวสุวรรณ ประธานบริษัท มีที่ตั้งสำนักงานใหญ่ที่ 333 หมู่ที่ 11 ซอย  
รุ่งแสง ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร  
ธุรกิจหลักคือ ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณี โดยผลิต  
เครื่องประดับอัญมณีบนตัวเรือนทองคำและเนื้อเงินเป็นผลิตภัณฑ์หลัก

### การเติบโตของรายได้รวมกับสัดส่วนการส่งออกของแพรנד้า



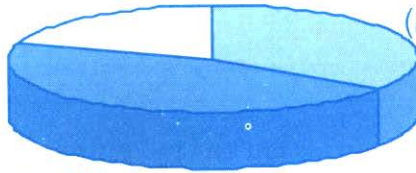
เครื่องประดับที่ผลิตได้แก่ แหวน ต่างหู เข็มกลัด จี้ สร้อยคอ และ สร้อยข้อมือ ทำให้บริษัทมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ อัญมณีจนสามารถขยายเป็นธุรกิจข้ามชาติ การดำเนินงานของบริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสำหรับกิจการผลิตเครื่องประดับอัญมณีเพื่อการส่งออกที่ทำได้ด้วยเนื้อเงินและทองคำ

ตลาดต่างประเทศที่สำคัญของบริษัท แพรנד้า ได้แก่ สหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจยุโรป ออสเตรเลีย เอเชียแปซิฟิก และ ตะวันออกกลาง โดยส่งออกไปยังสหภาพยุโรป คิดเป็นร้อยละ 45 และ สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 35<sup>6</sup> อย่างไรก็ตาม บริษัท แพรנד้า ได้พยายามที่จะขยายตลาดไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลกด้วย โดยเข้าไปทำตลาดทั้งทางตรง และทางอ้อมในกว่า 40 ประเทศ การส่งออกในปี 2546 ของบริษัท และ บริษัทย่อยของกลุ่มแพรנד้า จิวเวลรี่ มีมูลค่า 2,229 ล้านบาท สำหรับ ตลาดในประเทศ บริษัท แพรנד้า เป็นผู้ผลิตเครื่องประดับทองคำบริสุทธิ์ 99.99% Prima Gold เครื่องประดับเพชรแท้ Prima Diamond และเครื่องประดับเงิน esse โดยจัดจำหน่ายผ่านบริษัทย่อยคือ บริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด นอกจากนี้ ยังมีรายได้จากการรับผลิตสินค้าพิเศษให้กับบริษัท หน่วยงานราชการ และสถาบันต่างๆ ที่มีความต้องการสินค้าที่ระลึกหรือวัตถุมงคลที่จัดทำเป็นพิเศษ

## สัดส่วนตลาดส่งออกของบริษัทแพรรด้า

เอเชียและ  
ตะวันออกกลาง,  
20%

อเมริกาเหนือ  
(สหรัฐ), 35%



สหภาพยุโรป, 45%

แพรรด้า มีบริษัทในกลุ่มทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลกทั้งสิ้น 12 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทย่อย 9 บริษัท และบริษัทร่วม 2 บริษัท โดยมีฐานการผลิต 5 แห่งใน 4 ประเทศได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย เวียดนาม และจีน คิดเป็นกำลังการผลิตประมาณ 4.4 ล้านชิ้นต่อปี นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและขยายตลาดสินค้า บริษัทแพรรด้า ได้จัดตั้งบริษัทย่อยอีก 1 บริษัท เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีภายใต้ตราหมีห้อยต่างๆ เพื่อจัดจำหน่ายในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยบริษัทถือหุ้น 100% และได้ร่วมมือกับ Home Shopping Shanghai Limited (TVSN) ซึ่งเป็นผู้นำตลาดการค้าปลีกรายใหญ่ของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ขยายผ่านช่องทางจัดจำหน่ายอื่นเช่น เครือข่ายโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต แค็ตตาล็อกห้างสรรพสินค้า และร้านค้าปลีกในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีเป้าหมายที่จะกระจายสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายจำนวน 120 ล้านครัวเรือนในเมืองเศรษฐกิจสำคัญต่างๆ กว่า 30 เมือง

อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับและอัญมณีของไทยมีผู้ประกอบการอยู่ประมาณ 650 ราย<sup>7</sup> โดยในจำนวนนี้ประมาณร้อยละ 30 อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็กถึงขนาดกลาง (SME) อีกประมาณร้อยละ 69 อยู่ในกลุ่มขนาดเล็กที่มีคนงาน 5 ถึง 6 คน และมีเพียงร้อยละ 1 ที่เป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีคนงานมากกว่า 1,000 คน ซึ่งบริษัท แพรนค้ำฯ ก็จัดอยู่ในกลุ่มนี้ โดยมีช่างฝีมือที่ชำนาญการทั้งหมดมากกว่า 3,500 คน โดยรวมอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับและอัญมณีของไทยมีคนทำงานในอุตสาหกรรมนี้ประมาณ 700,000 คน

**ด้านแรงงาน :** ประเทศไทยได้เปรียบคู่แข่งชั้นโดยเฉพาะฝีมือในการผลิตเครื่องประดับอัญมณีและฝีมือการเจียรไนพลอยซึ่งไทยเป็นศูนย์กลางของการเจียรไนพลอยที่สำคัญของโลก แม้ไทยจะมีค่าแรงที่สูงกว่าหลายประเทศ อาทิ จีน เวียดนาม อินโดนีเซีย และอินเดีย แต่แรงงานไทยยังมีข้อได้เปรียบตรงฝีมือที่มีความปราณีตละเอียดอ่อนมากกว่าทำให้คุณภาพของเครื่องประดับและอัญมณีไทยได้รับการยอมรับมากกว่าในตลาดสหรัฐฯ และสหภาพยุโรปซึ่งปัจจัยคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุด นอกจากนี้ บริษัท แพรนค้ำฯ ยังสามารถรักษาแรงงานมีฝีมือไว้ได้ยาวนานโดยมีอัตราการเปลี่ยนพนักงาน (Staff Turnover) น้อยกว่าร้อยละ 1 ต่อปี

บริษัท แพรนค้ำฯ ไม่มีข้อจำกัดในแง่กำลังการผลิต เพราะสามารถจ้างโรงงานอื่นมาช่วยเพิ่มการผลิตในบางช่วงเวลาได้ ทั้งนี้เนื่องจากมีผู้ผลิตเครื่องประดับอัญมณีจำนวนมากภายในประเทศที่เป็นผู้ผลิตในลักษณะผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer : OEM) หรือบางส่วนเป็นผู้รับจ้างผลิตและออกแบบ (Original Design Manufacturer : ODM) โดยมีเพียงส่วนน้อยที่ดำเนินการผลิตในตราสินค้าของตัวเอง (Original Brand Manufacturer : OBM) อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาด

ระดับล่าง บริษัท แพรนค้ำฯ ได้ขยายการผลิตไปยังประเทศอินโดนีเซียและเวียดนามในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ในปี 2545 บริษัทฯ ได้เริ่มลงทุนตั้งโรงงานเครื่องประดับอัญมณีในประเทศจีนเพื่อขยายกำลังการผลิตตั้งเป้ากำลังการผลิตเริ่มต้นที่ 60 คน โดยมีเป้าหมายการผลิตจำนวน 120,000 ชิ้น และในปีที่ 9 จะมีกำลังการผลิต 400 คน โดยมีเป้าหมายการผลิตจำนวน 700,000 ชิ้น คาดว่าจะใช้เงินลงทุนทั้งสิ้นกว่า 60 ล้านบาท

**ต้นทุนการผลิต :** ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับและอัญมณีจะต้องการแรงงานมีฝีมือจำนวนมากในการผลิต แต่ต้นทุนการผลิตหลักมาจากวัตถุดิบจำพวกทอง เงิน อัญมณี โดยต้นทุนในส่วนวัตถุดิบมีมากถึงร้อยละ 80 ของต้นทุนทั้งหมด แม้ว่าไทยต้องนำเข้าวัตถุดิบทั้งอัญมณีและโลหะที่มีค่าเกือบทั้งหมด แต่ไทยก็ยังคงความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะทางภาครัฐมีนโยบายให้ภานีนำเข้าเป็นศูนย์ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีส่วนประกอบที่ใช้ในการผลิตเครื่องประดับอัญมณีอีกจำนวนหนึ่งที่ยังต้องเสียภานีนำเข้าในอัตราที่สูงถึงร้อยละ 10 - 20 ในขณะที่ประเทศคู่แข่งเช่นบางประเทศ โดยเฉพาะเบลเยียม อิสราเอล สหรัฐอเมริกา ฮองกง และเกาหลี เสียภานีนำเข้าในอัตราที่ต่ำกว่ามาก ในประเด็นนี้ บริษัท แพรนค้ำฯ จึงเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและติดตามให้ภาครัฐพิจารณาลดภานีนำเข้าส่วนประกอบ เพื่อให้ไทยคงความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลก

อย่างไรก็ดี ไทยยังคงมีปัญหาพื้นฐานด้านการผลิต อาทิ การขาดแคลนช่างฝีมือเฉพาะด้าน ความซับซ้อนของระเบียบพิธีทางศุลกากร ระบบขนส่งและโครงสร้างอัตราภานี การขาดแคลนวัตถุดิบ และจากการเปิดการค้าเสรีระหว่างประเทศ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันทางการค้าอย่างรุนแรงในด้านราคาสินค้า บริษัท แพรนค้ำฯ ได้ตระหนักถึงภาวะการแข่งขันดังกล่าว จึงตัดสินใจดำเนินนโยบายอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตราสินค้าของตนเอง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว และตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าทั้งหมดผ่านบริษัทย่อยในยุโรป อเมริกา และเอเชีย

นโยบายนี้สอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์ของรัฐบาลที่ต้องการสร้างประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางอัญมณีและเครื่องประดับโลกภายในปี 2557 โดยต้องการเปลี่ยนรูปแบบการประกอบกิจการจากผู้รับจ้างผลิต (OEM) พัฒนาเป็นผู้ออกแบบ (ODM) และต่อยอดทางการตลาดเป็นผู้สร้างตราสินค้า (OBM) และจัดจำหน่ายสินค้าด้วยตนเอง

**ด้านการพัฒนาแรงงาน :** อุตสาหกรรมอัญมณีมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างงานในประเทศไทย โดยในปัจจุบันมีผู้ประกอบการที่จดทะเบียนจำนวน 650 ราย แบ่งเป็นกิจการในส่วนเจียรไนอัญมณีจำนวน 250 ราย และกิจการในส่วนการออกแบบ ขึ้นรูป เข้าตัวเรือน และจัดจำหน่ายจำนวน 400 ราย กำลังแรงงานในปัจจุบันประมาณการได้ 700,000 คน จำแนกตามลักษณะงานได้ดังนี้ 4,500 คน ในส่วนการเผาพลอย 540,000 คน ทำงานเจียรไน 200 คน ทำงานออกแบบ 48,000 คน ทำงานขึ้นรูป 94,000 คน ทำงานเข้าตัวเรือน และ 15,000 คน ทำงานส่วนการตลาดการจัดจำหน่าย จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าประเทศไทยต้องเร่งผลิตนักออกแบบที่มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความเข้าใจแฟชั่นระดับสากล นอกจากนี้ต้องพัฒนาช่างขึ้นรูปและช่างเข้าตัวเรือนไทยในปัจจุบัน ซึ่งมีทักษะที่ดีจากภูมิปัญญาดั้งเดิมให้มีความรู้ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น โลหะวิทยา ธรณีวิทยา อัญมณีศาสตร์ ส่วนนักการตลาดของไทยยังต้องเสริมความเข้าใจ เฉพาะด้านในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในระดับนานาชาติให้มากกว่าเดิม

**ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม :** บริษัทขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่อาศัยแรงงานอย่างมาก ไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ บริษัท แพรนค้ำฯ เป็นบริษัทใหญ่แห่งหนึ่งที่ตั้งเห็นความสำคัญในการดูแลและพัฒนาบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง โดยจัดการอบรมเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และยังส่งเสริมโครงการ

“Art For All” ด้ยความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาทั่วประเทศเพื่อพัฒนาความสามารถทางงานฝีมือให้แก่เด็กผู้ด้อยโอกาส บริษัท แพรนค้ำฯ ยังได้รับเลือกจากองค์กรสหประชาชาติให้เป็นกรณีศึกษาตัวอย่างของภาคธุรกิจที่ได้มีการนำหลัก Global Compact มาปฏิบัติ โดย Global Compact เป็นหน่วยงานภายใต้องค์กรสหประชาชาติ (United Nations) ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมคุณค่าของสิทธิมนุษยชาติ มาตรฐานการจ้างงาน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม บริษัท แพรนค้ำฯ เชื่อมั่นว่า ทรายโคที่บริษัทสามารถสร้างความพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทางบริษัททุกๆ ฝ่าย เช่น บุคลากร เครือข่ายการจ้คจ้าหน่าย ผู้ถือหุ้น บริษัทที่จะสามารถคงความเจริญเติบโตทางธุรกิจได้ทรายนั้น

บริษัท แพรนค้ำฯ ยังเป็นผู้สร้างและผลักดันเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Venture Network : SVN) โดยบริษัทเข้าร่วมเป็นสมาชิกหลัก และคุณปริศนา เทียสุวรรณ ประธานบริษัท แพรนค้ำฯ ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเครือข่ายภาคพื้นเอเชีย (SVN Asia) เครือข่าย SVN ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2530 เพื่อส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจและเศรษฐกิจที่ยั่งยืน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หลักการที่สำคัญขององค์กร SVN คือการสร้าง Healthy Communities, Human Spirit และ High Return องค์กร SVN มีเครือข่ายนักธุรกิจใภาคพื้นยุโรปและอเมริกากว่า 2,000 องค์กร

ในส่วนของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย ได้มีการจัดตั้งกลุ่ม SVN Asia โดยสิทธิประโยชน์สำหรับสมาชิกได้แก่ การเข้าร่วมกิจกรรมการสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ การเยี่ยมชมกิจการและสิทธิโอกาสการติดต่อทางการค้าในหมู่สมาชิก SVN ทั่วโลก วัตถุประสงค์สำคัญของเครือข่าย ได้แก่

1. ดำเนินธุรกิจเพื่อผลประโยชน์อันพึงมีของผู้บริโภค ชุมชน และสังคม
2. ดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน
3. ดำเนินธุรกิจอย่างยุติธรรม ทั้งด้านภายในองค์กร และการติดต่อสัมพันธ์กับคู่ค้า
4. ดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ ขยายความรู้ ประสบการณ์การทำธุรกิจควบคู่กับการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
5. ดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการส่งเสริมสนับสนุนผลักดันให้เกิดการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

## ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ เพื่อพัฒนาและบริหารประเทศ หลักการของเศรษฐกิจพอเพียงคือการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเพื่อรับกับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม การดำเนินชีวิตรวมถึงการบริหารธุรกิจตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงช่วยส่งเสริมให้เกิดความสมดุลและความยั่งยืนภายใต้กระแสความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

บริษัท แพรนต้าฯ เป็นตัวอย่างการจัดการธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดที่สอดคล้องกันกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ บริษัทบริหารงานด้วยความพอประมาณ โดยยึดหลักการลงทุนแบบความเสี่ยงปานกลางเพื่อกำไรระดับปกติ (Fair Risk, Normal Profit) มากกว่าการลงทุนแบบความเสี่ยงสูง ด้วยหวังว่าจะได้ผลประโยชน์ระดับสูง

ตอบแทนกัน (High Risk, High Return) บริษัท แพรนค้ำฯ ยังดำเนิน งานด้วยความมีเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนั้น ด้วยการสร้างระบบภูมิคุ้มกันที่ดี ทั้งจากการวางแผน การเติบโตอย่างระมัดระวัง และการกระจายงานผลิต กระจายช่องทาง การจำหน่ายสินค้าที่สมเหตุสมผล ส่งผลให้บริษัท แพรนค้ำฯ ดำรง อยู่ได้อย่างมั่นคงสมคูล

## **การบริหารธุรกิจแบบองค์รวม (Stakeholder Management)**

กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญของบริษัท แพรนค้ำฯ เริ่มต้นที่ความเข้าใจ การพัฒนาธุรกิจแบบองค์รวม บริษัทเล็งเห็นว่าในการทำธุรกิจนั้นไม่ได้ มีแค่เพียงบริษัท (Company) ลูกค้า (Customer) และคู่แข่งชั้น (Competitor) เพียงเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึง Stakeholders หรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ อาทิ คู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) ผู้ถือหุ้น (Shareholder) สังคม สิ่งแวดล้อม (Society and Environment) และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในบริษัท (Employee) ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจ สำคัญที่ช่วยผลักดันธุรกิจให้ดำเนินไปได้อย่างสมคูลและยั่งยืน เพราะเมื่อ ผู้บริหารและพนักงานทำงานด้วยความสุขก็จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ แม้แต่ในส่วนของ คู่แข่งชั้น คุณปรีดา เตียสุวรรณ ประธานบริษัท ย้ำให้เห็นว่า Healthy Competition หรือการแข่งขันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความมีคุณภาพและ ความยุติธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการบริหารธุรกิจอย่างมี ประสิทธิภาพ เพราะบริษัทต้องปรับตัวรับกับสถานการณ์อยู่เสมอ และ แข่งขันกันเพื่อสรรหาสินค้าและบริการที่สร้างคุณค่าและสนองความ พึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด วิสัยทัศน์การดำเนินงานเช่นนี้สอดคล้อง กับหัวใจการบริหารการตลาดครั้งที่ศาสตราจารย์ Philip Kotler อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการตลาดระบุไว้ว่า

*“Marketing is a social and managerial process by which individual and group obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging “product of value” with other”<sup>6</sup>.*

การบริหารธุรกิจแบบองค์รวมหรือ Stakeholder Management ตั้งอยู่บนพื้นฐานการสร้างผลประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน (Mutual Benefits) การแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องประดับผลักดันให้แต่ละองค์กรต้องผลักดันพัฒนาตัวเอง สร้างสินค้ารูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแฟชั่นในตลาด การพัฒนาดังกล่าวยังประโยชน์ย้อนกลับเป็นยอดขายและผลกำไรของบริษัท แพรนค้ำ และลูกค้า เช่น ผู้ผลิตหรือจัดจำหน่ายวัตถุดิบก็ได้ขยายธุรกิจตามกัน ผู้ถือหุ้นได้เงินปันผลและพนักงานได้รับการแบ่งสรรผลกำไร (Profit Sharing) เช่น ผู้อำนวยการการตลาด Marketing Director ที่สำนักงานต่างประเทศของบริษัท แพรนค้ำ ได้รับส่วนแบ่งกำไรประมาณร้อยละ 5 เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน พัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงความต้องการลูกค้ามากยิ่งขึ้น

สำหรับลูกค้า บริษัท แพรนค้ำ เน้นการสร้างพันธมิตรธุรกิจระยะยาว ด้วยความซื่อสัตย์จริงใจช่วยให้บริษัทสามารถลดต้นทุนอันอาจเกิดขึ้นจากการที่ต้องสรรหาบริษัท Suppliers อยู่เสมอ ในการสัมภาษณ์ คุณปริศนา เทียสุวรรณ อธิบายไว้ชัดเจนถึงมุมมองต่อลูกค้าของบริษัท

*“การที่เราจะไปบีบบู่ค้ำว่า โอ๊ย! คุณจะต้องลดราคาให้ถึงที่สุดอะไรต่างๆ นานา ไปทำให้เขากระทั้งเรียกว่าถึงกระดูกละ ถามว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ ใช่! คุณจะทำให้ Shareholders Happy เพราะคุณได้กำไรจากส่วนที่คุณไปขูดเลือดเขามา แต่มั่นชั่วครวเท่านั้นเอง*

หลังจากนั้น คนเหล่านี้ล้มหายตายจากไป คุณก็ต้องไปหาคนใหม่ขึ้นมา ซึ่งไม่รู้จักว่าบริษัทคุณต้องการอะไร คุณก็ต้องไปเริ่มกับเขาใหม่ แต่ถ้าคุณสามารถจะรักษาคนเก่าให้เขามีกำไรพอควรให้เขาอยู่ได้ เขามีความรู้สึกประทับใจในบริษัทของคุณ เขาก็จะให้สิ่งที่คือแก่คุณ”

การคำนึงถึงประโยชน์ต่างตอบแทนโดยไม่ได้มุ่งเพียงประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ สะท้อนความรู้จักพอประมาณเพื่อสานประโยชน์ที่ยั่งยืน ความแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความเชื่อมั่นว่าบริษัทคู่ค้าจะมอบสิ่งที่ดีกลับคืน ไม่ได้เป็นเพียงความคาดฝันทางอุดมคติ คุณปรึกษาริบายถึง เหตุและผลสัมพันธ์กันเชิงธุรกิจ อันเป็นหนึ่งในแนวการวิเคราะห์แบบเศรษฐกิจพอเพียง

“อย่างบริษัทผมนี่ ผมสามารถจะพูดคุยกับ Suppliers ได้เลยว่า บริษัทเรามีความต้องการของประเภทนี้ แต่เราไม่มั่นใจว่าเราจะสั่งคุณหรือไม่ เราบอกคุณตรงๆ เลย เพราะว่าลูกค้ายันไม่แน่นอนจนถึงขนาดนั้นหรอก เพราะฉะนั้นเราไม่กล้าที่จะสต็อกของนะ (แต่) ถ้าคุณสต็อกให้เราได้ มันจะทำให้เราสามารถจะสั่งของคุณได้มากขึ้นแน่ๆ เลยนะ Suppliers กลับไปคิด อืม...ศึกษาจากวิธีการทำงานของแพนด้าจิวเวลรี่แล้วก็มีความสมเหตุผลเรื่องการให้ราคา จ่ายเงินก็ดี ลูกค้าเขาก็ดี เพราะฉะนั้นฉันสต็อกให้ ฉันกล้าเสี่ยงกับแพนด้า เพราะว่าเขามีฐานที่แน่นและเขามีความยุติธรรมในการทำงาน วิธีนี้ผมก็ได้ Suppliers มาคุณแถม แต่ [Suppliers] คิดถึงผมตลอดเวลาที่จะหาของมาให้ผม มา Support ผม ความประหยัดของผมที่จะเกิดขึ้นจากที่ผมต้องไปเสี่ยงเองอะไรต่างๆ นี่ ผมได้มาแล้ว”



ความเข้าใจในธุรกิจสร้าง Win-Win Solution ให้แก่กันช่วยให้บริษัท แพรนค้ำฯ และคู่ค้าสามารถพัฒนารากฐานความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เป็นภูมิคุ้มกันที่สำคัญช่วยรับมือกับความผันผวนในยุคโลกาภิวัตน์ พิสูจน์ได้จากเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 บริษัท แพรนค้ำฯ ได้รับความกระทบจากการไม่สามารถขายหุ้นเพิ่มและการที่ธนาคารไม่ปล่อยเงิน เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนใช้ซื้อทองและอัญมณีมาผลิตจี้จกจำหน่าย คุณปริศนา บอกกับคู่ค้าไปว่า **“ปัญหาของเราไม่มี ทุกคนมีความสุขดี ทุกคน ต้องการทำ นั้รจะทำได้ แต่ไม่มีทองเพชรพลอย”** คู่ค้าที่ทำธุรกิจกับ บริษัทมานานต่างก็เข้าใจในสถานการณ์ ยินยอมส่งวัสดุคืบมาให่ก่อน เพื่อบริษัทจะสามารถผลิตจี้จกจำหน่ายส่งผลให้ธุรกิจที่มีร่วมกันยังสามารถ ขยับเคลื่อนได้ต่อไป ทั้งนี้เกิดขึ้นได้จากความเชื่อมั่นในคุณธรรมการทำงาน แบบเอื้อเฟื้อ ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกันกับคู่ค้า

ในส่วนภาระหนี้สิน บริษัท แพรนค้ำฯ ได้รับความกระทบปี 2540 จากการกู้ยืมเงินโดยไม่ใช้ตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงค่าเงิน มีผลทำให้บริษัทไม่สามารถชำระหนี้บางส่วนได้ ตรงตามกำหนด ในระหว่างปี 2543 บริษัท แพรนค้ำฯ ได้ลงนามในสัญญา การปรับโครงสร้างหนี้เพื่อปรับโครงสร้างหนี้เงินกู้ยืมของบริษัทกับเจ้าหนี้ สถาบันการเงินที่เกี่ยวข้อง จากบทเรียนครั้งนี้ บริษัท แพรนค้ำฯ ได้ดำเนินการปรับกลยุทธ์การบริหารการเงินโดยพยายามรักษาอัตราส่วน หนี้ต่อทุนไม่ให้เกิน 2 และป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากความผันผวน ของอัตราแลกเปลี่ยน โดยการใช้สัญญาซื้อขายเงินตราล่วงหน้า (Forward Contract) และใช้วิธีทำธุรกรรมในสกุลเงินเดียวกัน (Natural Hedge)

Stakeholder ที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งสำหรับบริษัท แพรนค้ำฯ คือ สังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทได้เข้าร่วมกับเครือข่าย SVN เพื่อผลักดัน ให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารโดยคำนึงถึงสังคม และสิ่งแวดล้อม องค์กร SVN เป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ

ประสานธุรกิจของคนที่มีกระบวนการที่คล้ายกัน คือผู้ที่คิดว่าความเจริญทางวัตถุอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะให้สังคมโลกอยู่รอดได้ แต่ต้องมีความเจริญทางจิตวิญญาณ ต้องมีสิ่งแวดล้อมที่คงามสำหรับลูกหลาน และคนรุ่นต่อไป ต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและการอยู่ในสังคมอย่างมีน้ำใจต่อกัน มีใช้เพียงต่อเพื่อนมนุษย์เท่านั้น แต่รวมถึงน้ำใจต่อธรรมชาติ โดยใช้ทรัพยากรเพื่อการดำรงอยู่ที่แท้จริงมีใช้การระดมใช้อย่างฟุ่มเฟือย

นอกจากนั้น บริษัท แพรนค้ำฯ ยังเป็นกรณีศึกษาในโครงการ Global Compact ขององค์การสหประชาชาติ ที่มุ่งสนับสนุนคุณค่าสิทธิมนุษยชน มาตรฐานการจ้างงาน และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การรักษาคุณธรรมในธุรกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่เพียงแต่เป็นการสร้างประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม แต่ยังเอื้อผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจ กล่าวคือการสร้างชื่อเสียงภาพลักษณ์ ความเชื่อถือและเชื่อมั่นในบริษัท ส่งเสริมมูลค่าเพิ่มใน Corporate Brand Equity ความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ยังช่วยให้กระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างระมัดระวังเป็นขั้นตอน ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร ช่วยลดต้นทุนอันอาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย ความผิดพลาด และยังสอดคล้องกับนโยบายการค้าสากล ส่งผลเป็นการพัฒนาตลาดและการสร้างยอดขายอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความพยายามปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสิ่งแวดล้อมช่วยให้องค์กรมีความตื่นตัว มีการเรียนรู้และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจได้จาก Innovation และแหล่งเงินทุนหลายแห่ง ก็พร้อมสนับสนุนด้วยความเข้าใจในการวางแผนงานอย่างมีระบบเพื่อสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจและสังคมอย่างสมดุลยั่งยืน



## การบริหารตลาดเป้าหมาย

บริษัท แพรนค้ำฯ จัดจำหน่ายสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศเป็นหลัก คิดเป็นประมาณร้อยละ 85 ของมูลค่าการดำเนินงานทั้งหมด โดยกลยุทธ์ การกำหนดตลาดเป้าหมายมุ่งไปที่การกระจายความเสี่ยงในตลาดส่งออก ไม่ต่ำกว่า 40 ประเทศทั่วโลก ครอบคลุมสหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศ ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป ออสเตรเลีย เอเชียแปซิฟิก และตะวันออกกลาง โดยบริษัทเริ่มต้นจากการบริหารตลาดเป้าหมายตามกลยุทธ์ Concentrated Strategy เริ่มที่การเลือกเจาะตลาดเพียงแห่งเดียวที่ประเทศอังกฤษ ใช้เวลา 3 ปี ทำตลาดจนมั่นใจจึงขยายงานไปที่ตลาดประเทศเยอรมัน และอื่นๆ บริษัท แพรนค้ำฯ มุ่งเน้นการเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงมีขั้นตอน สอดคล้องกันกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธี พระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2517 ความว่า

*“...การถือหลักที่จะส่งเสริมความเจริญ ให้ค่อยเป็นไปตามลำดับ ด้วยความรอบคอบระมัดระวังและประหยัดนั้น ก็เพื่อป้องกันความ ผิดพลาดล้มเหลว และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้แน่นอนบริบูรณ์”*

เมื่อมีการขยายตัวไปยังตลาดที่มีความแตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรม  
ค่านิยม ความสนใจในประเภทอัญมณีเครื่องประดับ บริษัท แพรนค้ำฯ  
ปรับกลยุทธ์การบริหารตลาดเป้าหมายเป็น Differentiated Strategy  
คือการนำเสนอสินค้าที่แตกต่างกันไปเพื่อสนองความต้องการของตลาด  
ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น บริษัท แพรนค้ำฯ มีนโยบายการขยายตลาดและ  
แสวงหาตลาดใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในทุกปี ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบ  
จากสภาพเศรษฐกิจผันผวนซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในประเทศใดประเทศหนึ่ง  
จัดได้ว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสินค้าประเภท  
เครื่องประดับที่มักได้รับผลกระทบเป็นอันดับต้นเมื่อเศรษฐกิจการบริโภคตกต่ำ

คุณปริศนา เตียสุวรรณ ประธานบริษัท แพรนค้ำฯ ตอกย้ำถึงการพิจารณา  
Core Competency หรือความสามารถหลักของบริษัทเป็นสำคัญ ได้แก่  
ความเชี่ยวชาญของบริษัทในตลาดระดับกลางที่ต้องการเครื่องประดับ  
อัญมณีบนตัวเรือนทองคำหรือเนื้อเงินในสนนราคาช่วง 5 ถึง 250  
เหรียญสหรัฐ ด้วยจุดยืนการเป็น “World Class Mass Brand Producer”  
นอกจากนั้น ลูกค้านักค้าระดับกลางในประเทศต่างๆ ได้รับอิทธิพลแฟชั่น  
ตามแนวโน้มสากลหรือ Global Trend อยู่มาก ทำให้บริษัทยังสามารถ  
รักษาค้นทุนร่วม (Shared Cost) จากรูปแบบสินค้าแฟชั่นที่มีความ  
ใกล้เคียงกันและยังสามารถรักษา Economy of Scale ในการผลิตไว้ได้  
นอกจากนั้น บริษัท แพรนค้ำฯ ยังเน้นที่การผลิตเพื่อกลุ่มลูกค้าชั้นดี  
ที่มีช่องทางขายชัดเจนมากกว่าการขายกำลังการผลิตเพื่อขายทั่วไป  
อย่างกว้างขวาง แสดงให้เห็นถึงความพอประมาณในการผลิตและ  
การรับคำสั่งสินค้า เงื่อนไขดังกล่าวยังเหมาะสมกับธุรกิจการค้าเครื่อง  
ประดับอัญมณี ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงด้วยความ  
เชื่อถือและความไว้วางใจ

## การบริหารกลยุทธ์การตลาด

เครื่องประดับอัญมณีจัดเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยประเภทหนึ่ง เพราะไม่ได้เป็นสิ่งที่คุณต้องสนองความจำเป็นหลัก เช่น อาหาร ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม แต่เป็นส่วนที่ตอบสนองความต้องการบริโภคนิสัยหรือรสนิยม ความสวยงาม อันนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค การทำธุรกิจเครื่องประดับอัญมณีมีความเสี่ยงอันเกิดจากการที่ไม่ได้เป็นสินค้าในกลุ่มปัจจัยสี่ แต่คุณปรึกษา ประธานบริษัท แพรนค้ำฯ มองว่า **“ตราบที่คนยังมี value อยากแตกต่าง ดูสวย ดูดี”** สินค้าประเภทนี้ก็ยังน่าจะมีโอกาสทางธุรกิจต่อไป

**กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)** ที่สำคัญของบริษัท แพรนค้ำฯ คือการปรับรูปแบบสินค้าอิงความต้องการตลาดระดับกลาง ซึ่งเป็นฐานลูกค้าที่สำคัญของบริษัท เพราะลูกค้าในกลุ่มนี้ต้องการซื้อเครื่องประดับอัญมณีในราคาไม่แพงมากนักและเปลี่ยนได้บ่อยตามสมัยนิยม เมื่อกระแสแฟชั่นมีบทบาทสำคัญกับคนกลุ่มนี้ บริษัทจึงต้องสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ทิศทางและสร้างความยืดหยุ่นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ เช่น เมื่อช่วงที่สาวๆ ได้รับความนิยมในวงการแฟชั่น บริษัทจะเน้นไปที่เครื่องประดับเพชร ในขณะที่เมื่อกระแสแฟชั่นเปลี่ยนเป็นสีแดง บริษัทก็หันมาทำเป็นสินค้าคิงคูกู นอกจากนั้น กรณีที่เศรษฐกิจตกต่ำ คนมีรายได้น้อยลง ซึ่งเป็น Disposable Income ลดลง บริษัท แพรนค้ำฯ ปรับตัวเองโดยปรับผลิตภัณฑ์ให้มีขนาดเล็กลง ใช้วัสดุคิบบ เช่น ทองน้อยลง หาว์ตคิบบประเภทอื่นทดแทน จึงสามารถปรับลดราคาเพื่อให้เหมาะกับสถานะตลาด จะเห็นได้ว่าบริษัทมีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นสอดคล้องกับเหตุปัจจัยรอบค้ำ

ในส่วนการทำตลาดค้าปลีกในประเทศ บริษัท พรีเม่า โกลด์ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ แพรนค้ำฯ ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับทอง 99.99%

ซึ่งเป็นเครื่องประดับทองผิวค้ำด้วยตราสินค้า Prima Gold โดยในช่วงต้นมีคู่แข่งสำคัญคือ Gold Master เข้าทำตลาดอยู่ก่อนและสามารถสร้างความเคยชินให้กับผู้บริโภคจนชื่อ Gold Master เกือบจะเป็นชื่อเรียกแทนสินค้าประเภทนั้น (Generic Brand) การแข่งขันในตลาดที่คู่แข่งมี Brand Awareness สูงโดยไม่มีความแตกต่างทางด้านสินค้า ทำให้การวางจุดยืนและการสร้างการรับรู้ตราสินค้าเป็นงานที่ท้าทายอย่างยิ่ง และการทำตลาดโดยใช้การตัดราคาจะไม่เกิดประโยชน์ต่อบริษัทในระยะยาว บริษัทจึงตัดสินใจสร้างความแตกต่างในด้านการออกแบบสินค้า โดยคู่แข่งทำการตลาดสินค้าที่มีลักษณะผิวของชิ้นงานแบบค้ำทั้งผิว แต่ทางพรีเม้า ออกแบบสินค้าที่มีส่วนผสมทั้งผิวค้ำและผิวเงาคิดเป็นประมาณน้อยกว่า 20% ของชิ้นงาน ซึ่งก็ได้รับการตอบรับจากตลาดเป็นไปในทางบวก จากการศึกษาดูแลเบื้องต้น บริษัทพบแนวทางการออกแบบที่ได้รับความนิยม 3 แนวทางคือ แบบ “Classic” แบบ “Antique” และแบบ “Natural” ภายหลังได้เก็บข้อมูลทำการศึกษาเพิ่มเติม พบว่าแบบ Natural เป็นแบบที่ได้รับความนิยมมากกว่าแบบอื่น บริษัทจึงทำการปรับเปลี่ยนการผลิตและเพิ่มการทำตลาดสำหรับสินค้าแบบ Natural มากขึ้น

การวางแผนการตลาดของบริษัท แพรนค้ำฯ ไม่ได้มองเพียงผลระยะสั้น เช่น การใช้กลยุทธ์การตัดราคา แต่บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ที่สามารถต่อยอดทางธุรกิจและให้ผลดีในระยะยาวที่คิดไว้ แม้ว่ากลยุทธ์นั้นจะต้องใช้เวลาและความพยายามมากกว่า เช่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความมีเหตุผล มองภาพรวมระยะยาวในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและรวมถึงการพยายามสร้างภูมิคุ้มกันจากจุดยืนที่แตกต่างในผลิตภัณฑ์ ช่วยให้อบริษัท แพรนค้ำฯ สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในความผันแปรของเศรษฐกิจและสังคม

บริษัทยังได้นำกลยุทธ์การสร้างตราสินค้าหรือตราที่ยี่ห้อ (Branding Strategy) มาใช้กับตลาดเป้าหมายที่มีความแตกต่างกัน คือในการขายส่งเครื่องประดับอัญมณีบนตัวเรือนทองคำหรือเงินไปยังลูกค้าที่นำผลิตภัณฑ์ไปจัดจำหน่ายต่อ บริษัทจะอ้างอิงถึงแบรนด์ Pranda Jewelry ในขณะที่ส่วนของการขายปลีก ได้จัดตั้งบริษัทย่อย พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด เพื่อทำการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้า Prima Gold เน้นการออกแบบที่สวยงาม ต้องใช้ช่างฝีมือในการผลิต ตั้งราคาสูงกว่าราคาเครื่องประดับทองทั่วไปในตลาด เน้นกลุ่มเป้าหมายผู้หญิงทำงาน ทันสมัย อายุ 30 - 45 ปี ในการทำตราสินค้าของตัวเองนั้น ทางบริษัทเริ่มต้นอย่างรอบคอบและตัดสินใจที่จะเริ่มในเมืองไทยก่อน (Concentrated strategy) ภายหลังจากที่มีความชำนาญในการผลิตจึงขยายไปในตลาดต่างประเทศ บริษัทได้ว่าจ้างบริษัทวิจัยเพื่อศึกษาสภาพตลาดก่อนการลงทุน แม้ว่าบริษัทจะอยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายในตลาดต่างประเทศมานานกว่า 20 ปีก็ตาม คุณรุ่งนภา เงามามรัตน์ รองกรรมการผู้จัดการบริษัท พรีเม่าโกลด์ อธิบายให้ฟังจากการสัมภาษณ์

“ทำยังไงที่จะมี Brand ของตัวเองได้ ก็เลยต้องทำ ... เออแน่นอน ต้องทำ Jewelry แล้ว Jewelry ประเภทไหนละ ที่จะขายในตลาดเมืองไทยได้ เพราะการที่เรามีความรู้ตลาดต่างประเทศไม่ได้หมายความว่า จะใช้ในตลาด local ได้ก็เลยต้องทำ research ความเป็นไปได้ก่อน ก็เลยจ้างบริษัท research มาดูว่าถ้าคนไทยจะเลือกใช้ jewelry คนไทยจะเลือก jewelry ประเภทไหน ก็พบว่าคนไทยเราค่อนข้างจะ conservative นิดๆ .... เราก็พบว่าคนไทยจะซื้อ jewelry ก็จะต้อง conservative นิดๆ ต้องเป็นการออมด้วย คือถ้าขายต้องขายได้คือ ขายต้องไม่ขาดทุน”

ผลวิจัยตลาดพบว่าคนไทยมากกว่าร้อยละ 50 นิยมซื้อเครื่องประดับทองซึ่งถือเป็นการลงทุน และในขณะนั้นเครื่องประดับเพชรก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ทองที่จัดจำหน่ายในตลาดได้แก่ทองเยาวราชหรือที่เรียกกันว่าทองตู้แดง ซึ่งจะเป็นทองร้อยละ 91.5 และเป็นลักษณะธุรกิจที่เน้นปริมาณ (Mass) และที่สำคัญอาศัยสายสัมพันธ์ผ่านทางครอบครัวหลายช่วงอายุคน แต่การที่จะเข้าไปแข่งกับตลาดเดิม ในลักษณะการค้าเน้นธุรกิจแบบเดิมคงจะไม่เหมาะกับลักษณะและทิศทางของบริษัท แพรนค้ำฯ บริษัทจึงตัดสินใจเข้าจับตลาดบนด้วยตราสินค้าที่มีระดับ (Premium Brand) จากผลการวิเคราะห์เบื้องต้นและลักษณะพฤติกรรมผู้บริโภคในขณะนั้นนำไปสู่กลยุทธ์การเลือกลักษณะของสินค้าที่จะเข้าไปทำตลาดตามที่คุณรุ่งภา รองกรรมการผู้จัดการบริษัทได้ให้สัมภาษณ์ว่า

*“ตอนที่เราทำ Brand เราก็เลือกว่ากลุ่มไหนที่เราจะขาย มองไปที target group ก่อน สินค้าคืออะไร แล้วจะขายใคร และของของเราต้องคุยกับลูกค้าของเราทุกอย่าง คือต้อง communicate กับ target ทีนี้พอเรารู้ว่าเราต้อง premium brand ของ gold และ gold ที่เขาขายกันเนี่ย 96.5% ตอนนั้นก็มีความแรงของ Gold Swiss เข้ามา ทำไมคนเค้าใฝ่ Gold Swiss...เพราะมันมีส่วนผสมของทองอยู่มาก คือ 99.9 เกือบร้อย แต่จะไม่มีคิไซน์เลย เราก็เลยเอามาให้ช่างของเราดูว่าถ้าต้องทำงานคิไซน์ให้มันวิจิตรด้วยทองเปอร์เซนต์สูงได้หรือเปล่า”*

บริษัทเลือกใช้ชื่อสินค้าที่เป็น Premium Brand ว่า “Prima Gold” ซึ่งมาจากภาษาลาตินสื่อความหมายของความเป็นที่สูงสุดของทอง นอกจากนี้ก็ยังมีกรขยายแบรนด์ (Extended Brand) เป็น Prima Diamond ขายเครื่องประดับเพชรเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้กับกลุ่มเป้าหมายนี้ การทำ



Prima Diamond มีจุดเริ่มต้นต่างจาก Prima Gold ที่เริ่มจากการหาช่องว่างทางการตลาด ในขณะที่ Prima Diamond เกิดจากการเกาะกระแสความนิยมการใช้เพชรมากขึ้นด้วยการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ของผู้ผลิตเพชร De Beers จะเห็นได้ว่า แม้บริษัทจะมีความระมัดระวังในการขยายตัวทำการศึกษารายละเอียดอย่างรอบคอบอยู่เสมอ แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีความยืดหยุ่นและมีการเตรียมความพร้อมที่เข้าไปในธุรกิจใกล้เคียงเมื่อเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจ แต่เป็นการเริ่มในขณะที่ธุรกิจสินค้าเดิมมีความมั่นคงแล้ว

นอกจาก Premium Brand คือ “Prima” แล้ว บริษัทยังมีแบรนด์สำหรับเครื่องประดับเงินคือ esse ซึ่งมีราคาไม่แพงและจะมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าวัยทำงานตอนต้นและวัยรุ่นอายุประมาณ 20 - 30 ปี สาเหตุของการใช้กลยุทธ์แบรนด์ใหม่ (New Brand) แทนที่จะใช้การขยายแบรนด์ (Extended Brand) เช่น การใช้ชื่อ Prima Silver เป็นเพราะบริษัทต้องการแยกจุดยืนการสร้างแบรนด์ให้ชัดเจนตามกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภาคภูมิใจกับความหรูหรา มีระดับของแบรนด์ Prima และลูกค้า esse ให้พึงพอใจกับความทันสมัยในราคาตามแฟชั่น ส่วนลูกค้าตลาดค้าส่งแบรนด์ Pranda ให้สัมผัสได้ถึงความเป็นกันเองของแบรนด์ที่นำเสนอสินค้าคุณภาพด้วยราคาสมเหตุผล (Quality Product at Reasonable Price)

ในการขยายตัวของบริษัท หลังจากการพัฒนาตราสินค้าของกลุ่มแบรนด์ค้า จนมีความมั่นคงแล้ว บริษัท พรีเมียมโกลด์ ศึกษาตลาดพบว่า มีช่องว่างระหว่างท้องคู่แข่งกับ Prima จึงมีแนวคิดเข้าทำตลาดเพื่อเติมช่องว่างนี้ และแม้ว่าบริษัทจะมีประสบการณ์ในการสร้าง Brand มาก่อน แต่ก็เหมือนกับทุกครั้งก่อนการลงทุนในตลาดใหม่ บริษัทยังคงยึดหลักการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความรอบรู้และรอบคอบระมัดระวัง คุณรุ่งนภา ย้ำในการให้สัมภาษณ์

**“ก่อนที่จะทำอะไร มันต้องวิจัยตลาดก่อน ว่าตลาดของมันมีไหม Size ของตลาดนี้ใหญ่พอที่เราจะเปิดแบรนด์เรามาใหม่ เพราะว่า การทำแบรนด์แต่ละครั้งมันหมายถึงเม็ดเงินที่จะต้องลงไป แล้วมองไม่เห็นว่าจะกลับมาเมื่อไร”**

บริษัท พรีเม่าโกลด์ เริ่มศึกษาโดยการผลิตชิ้นงานตัวอย่างออกมา โดยให้มีส่วนผสมเดียวกับทองคำแดง แต่มีลักษณะการออกแบบที่น่าสนใจ เข้าไปค้าขาย และในขั้นตอนการผลิตจะไม่ใช้การทำด้วยฝีมือ (Handmade) เหมือนกลุ่ม Prima Gold ซึ่งจะทำให้ต้นทุนสูงมาก สินค้าใหม่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่ระหว่างทองคำแดงกับ Prima มุ่งหวังกินตลาดในส่วนทองคำแดงมากกว่าการกินตลาด Prima (Cannibalization) โดยกำหนดราคาให้สูงกว่าราคาทองคำแดงเล็กน้อย แต่จะต่ำกว่ากลุ่ม Prima ก่อนเข้า ชักเงิน ขยายตามน้ำหนักเป็นกรัม (บาท) เหมือนทองคำแดง บริษัทได้ว่าจ้าง บริษัทวิจัยทำการทดสอบกลุ่มตัวอย่างโดยตั้งตู้ในห้างสรรพสินค้า พบการตอบรับเชิงบวกในรูปแบบและช่วงราคาที่ตั้งไว้ หลังจากนั้น บริษัทใช้เวลาอีกพักหนึ่งในการบริหารงานเพื่อบริหารงานลดต้นทุนการผลิต ให้พอที่จะทำกำไรจากราคาที่กำหนด บริษัทเริ่มทำตลาดจากจำนวนสาขาน้อยๆ แล้วจึงขยายต่อ จะเห็นได้ในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นสินค้าประเภทใด บริษัท แพรนค้ำฯ ใช้ความระมัดระวัง ทำการศึกษาตลาดอย่างรอบคอบและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าบริษัทจะไม่ตัดสินใจทำอะไรเลยถ้าไม่มีข้อมูลสมบูรณ์ เพราะในโลกธุรกิจนั้นไม่มีทางที่จะได้ทุกอย่างครบ 100% แม้ว่าการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจะไม่อาจรับประกันความสำเร็จได้ทุกๆ ครั้ง แต่ในระยะยาวแล้วการดำเนินงานดังกล่าว ช่วยให้เกิดภูมิคุ้มกันจากองค์ความรู้การวิเคราะห์ธุรกิจ นำไปสู่ความสมดุล ยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ในส่วนกลยุทธ์ราคา (Price Strategy) บริษัท แพรนด้าฯ โดยเฉพาะส่วนแบรนด์ Pranda Jewelry ที่ขายส่งตลาดต่างประเทศ ได้อาศัยหลัก Cost-plus Pricing เป็นตัวตั้งเพราะถือเป็นการสร้างกำไรที่เหมาะสมหรือ Normal Profit จากตลาดระดับกลาง หากแต่เมื่อบริษัทมีคู่แข่งทางสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนในรูปแบบสินค้า เช่นกรณีแบรนด์ Prima ในตลาดค้าปลีก บริษัทได้ปรับกลยุทธ์ราคาเป็นการตั้งราคาตามคุณค่าสินค้าในตลาด (Value Pricing) สร้างกำไรเพิ่มเติมที่คุณปรีดาเรียกว่าเป็น Super Normal Profit ซึ่งเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นให้ธุรกิจได้ “วิ่ง” สลับกับการก้าวเดินไปอย่างมั่นคง แต่การสร้าง Super Normal Profit ไม่ได้เกิดจากการพยายามปั่นราคาให้เกินความเป็นจริง และการทำเช่นนั้นก็ไม่มีความมั่นคงถาวร เพราะกลไกของตลาดสามารถตรวจสอบได้และจะทำให้ล้มหายไปในที่สุด แต่สิ่งที่บริษัท แพรนด้าฯ ทำในการสร้าง Super Normal Profit โดยผ่านทางตราขายห้อย Prima Gold คือการขายสินค้าในตลาดบน โดยลูกค้าได้รับผลตอบแทนในลักษณะของคุณภาพที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดคุณค่าของสินค้าในตลาด ตัวอย่างเช่น กรณีทองของ Prima Gold ซึ่งแพงกว่าทองคำแท่ง แต่ลูกค้าก็ได้รับความพึงพอใจจากสินค้าที่มีการออกแบบสวยงาม ทันสมัย และมีเอกลักษณ์เฉพาะจากฝีมือช่างผู้ชำนาญการ ทั้งนี้เกิดจากหลักคิดที่ว่าทุกคนต้องได้รับประโยชน์ต่างตอบแทน (Win-Win Approach) การตั้งราคาที่แตกต่างจึงเกิดขึ้นได้

กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่าย (Place Strategy) เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารธุรกิจ บริษัท แพรนด้าฯ สร้างกำไรจากความสามารถในการขยายฐานลูกค้า ช่องทางจัดจำหน่ายที่สำคัญ ได้แก่ การขายผ่านบริษัทย่อย 6 แห่ง ได้แก่

1) Pranda North America, Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา  
2) Crystalline North America, Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา  
3) H. Gringoire s.a.r.l ปารีส ประเทศฝรั่งเศส  
4) Pranda UK Ltd. ลอนดอน ประเทศอังกฤษ  
5) Pranda Vietnam Co., Ltd. ซึ่งเป็นทั้งฐานการผลิตและ  
จัดจำหน่ายในประเทศเวียดนามและส่งออกมายังบริษัท แพรนด้า  
ประเทศไทย เพื่อกำเนินการขายต่อไป

6) Pranda Singapore Pte. Ltd. เป็น Investment  
Company เพื่อลงทุนจัดตั้งบริษัทร่วมคือ P.T. Pranda SCL ในประเทศ  
อินโดนีเซีย ที่เป็นฐานการผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้า Prima Gold,  
Gold Mart, Gold Gaya, Batik Silver, Eighteen K by Prima  
Gold และยังคงดำเนินการจัดจำหน่ายในประเทศอินโดนีเซียรวมถึงการส่งออก

นอกจากนั้น บริษัท แพรนด้า มีการขายตรง (Direct Shipment)  
ไปยังลูกค้าในประเทศต่างๆ ทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศ  
ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป ออสเตรเลีย เอเชียแปซิฟิก และตะวันออกกลาง  
และยังมีการขายสิทธิจัดจำหน่าย (Franchise) ไปในเอเชียแปซิฟิกและ  
ตะวันออกกลาง โดยผู้รับสิทธิจัดจำหน่ายดำเนินการเปิด Shop และ  
Counter ในศูนย์การค้าสำคัญของประเทศนั้นๆ เช่น อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์  
คูไบ อียิปต์ เวียดนาม ปากีสถาน เป็นต้น บริษัท แพรนด้า จะได้รับ  
ผลตอบแทนที่อาจเป็นจำนวนคงที่หรืออัตราร้อยละจากยอดขายขึ้นอยู่กับ  
ขนาดตลาดของแต่ละประเทศและค่าใช้จ่ายของบริษัทในการลงทุน  
บริษัทมีนโยบายที่จะขยายการขายแบบสิทธิจัดจำหน่ายไปยังประเทศที่ยัง  
ไม่ได้มีลูกค้ามากนัก เพื่อที่จะให้ผู้ซื้อสิทธิจัดจำหน่ายซึ่งมีความเชี่ยวชาญ  
ด้านการตลาดในประเทศนั้นๆ ทำการขาย สำหรับในประเทศจีน  
ที่มีความต้องการของตลาด เช่นตลาดเซี่ยงไฮ้ และกวางเจามีการ  
ขยายตัวอย่างสูง ในปี 2545 บริษัท แพรนด้า ได้เซ็นสัญญาร่วมธุรกิจ

การจัดจำหน่ายอัญมณีและเครื่องประดับของบริษัทภายใต้แบรนด์ “esse” ในประเทศจีน กับ Home Shopping Shanghai Limited หรือ TVSN เนื่องจาก TVSN เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องการทำตลาดในรูปแบบ Modern Trade ในประเทศจีน เช่น การขายสินค้าผ่านโทรทัศน์ ผ่านอินเทอร์เน็ต รวมถึงห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ และร้านค้าปลีกในประเทศจีน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีประสบการณ์ ตลอดจนมีเครือข่ายการตลาดหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย

กลยุทธ์ความร่วมมือที่จัดจำหน่ายเป็นการลดความเสี่ยงและประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการที่บริษัท แพรนค้ำฯ ต้องลงทุนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสินค้าเครื่องประดับอัญมณีที่ต้องมีพื้นฐานความเข้าใจในอารมณ์ความรู้สึกของผู้บริโภคในพื้นที่ตลาด นับเป็นการบริหารความเสี่ยงตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อย่างมีเหตุมีผล ไม่โลภ ด้วยความเข้าใจในตลาดและจุดอ่อนจุดแข็งของบริษัท

ส่วนการขยายปลีกในประเทศ บริษัทมีการจัดตั้ง Shop และ Counter ของแบรนด์ Prima ในศูนย์การค้าสำคัญทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด เพราะได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคไทยแล้ว พบว่าคนไทยชอบการจับจ่ายแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Shopping) ด้วยสินค้าที่มีให้เลือกหลากหลาย และเนื่องจาก Prima มุ่งจับตลาดในกลุ่มชนชั้นห้างสรรพสินค้าจึงเป็นพื้นที่ที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลักได้ง่าย อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทดำเนินนโยบายด้วยความระมัดระวังในการเข้าไปอยู่ในห้างต่างๆ เพราะการเปิดสถานที่ขาย หมายถึง เงินลงทุนที่เพิ่มขึ้น ทางบริษัทได้มีการกำหนดระดับ (Grade) ของห้างที่จะเข้าไปดำเนินการรวมถึงกลุ่มสินค้าที่จะนำไปจำหน่ายเพื่อให้มั่นใจว่าได้ขายสินค้าที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าและสถานที่ ดังที่คุณรุ่งนภาได้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

“คืออย่างนี้ค่ะ จริงๆ แล้วเนี่ยเราเป็น Premium Brand มากกว่าทองคำแดงแต่เราไม่ได้วางตัวเอง High จนทุกคนเอื้อมไม่ถึง เราก็กาลังลงมา Medium ฉะนั้นเนี่ยมันมี medium target ของมัน อยู่คือกลุ่ม income ประมาณ B, B-... เราไปยังที่ๆ มีศักยภาพ”

จากการขยายตลาดครอบคลุมช่องทางจัดจำหน่ายต่างรูปแบบ บริษัท แพรนค้ำฯ ได้พยายามบริหารความเสี่ยงจากความหลากหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการตลาดในกว่า 40 ประเทศ โดยบริษัทกำหนดเลือกกลุ่มผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการสั่งซื้อได้ตาม Minimum Order ของบริษัท นอกจากนี้ ลูกค้ำเป้าหมายจะต้องมีฐานะการเงินที่มั่นคงและมีระบบการจัดจำหน่ายทันสมัย การที่บริษัท แพรนค้ำฯ ไมโลจ ู้จักสร้างความพอประมาณในการคัดสรรลูกค้ำชั้นดี นับเป็นการดำเนินกลยุทธ์ที่ช่วยความรอบคอบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มลูกค้ำที่สำคัญของบริษัท แพรนค้ำฯ สามารถแบ่งออกตามประเภทของกิจการได้ดังนี้

- ❖ กลุ่มที่ขายทาง Cable TV รวมถึงที่ผ่าน E-Commerce เช่น QVC, Home Shopping Network

- ❖ กลุ่มที่ขายผ่าน Catalogue เช่น Otto Versand, ARGOS, KLINGEL

- ❖ กลุ่ม Discount Stores เช่น Wal-Mart,

- ❖ กลุ่ม Department Stores เช่น Macy, J.C. Penney, Kaufhof

- ❖ กลุ่ม Chain Stores เช่น Signet, Ben Bridge, Zales

- ❖ กลุ่มผู้ผลิตที่มีแบบของตัวเอง และกลุ่ม Wholesalers หรือผู้ค้ำส่ง บริษัท แพรนค้ำฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญและศักยภาพของการทำธุรกิจแนวใหม่ในยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงได้พัฒนาระบบเครือข่ายเพื่อรองรับการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยการปรับธุรกิจ

สู่ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในลักษณะธุรกิจต่อธุรกิจ (Business to Business) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด อีกทั้งยังเป็นการปรับประสิทธิภาพขององค์กร ให้มีความสะดวก คล่องตัว ถูกต้องแม่นยำมากขึ้นและลดต้นทุนให้ต่ำลง นอกจากนี้ ทางบริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการผลิตเพื่อรักษามาตรฐานของสินค้า

ในส่วนของการเพิ่มช่องทางจำหน่ายในตลาดค้าปลีกนั้น การทำธุรกรรมผ่านทางระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในลักษณะธุรกิจต่อผู้บริโภค (Business to Customer) ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย เนื่องจากมีข้อจำกัดในการใช้บัตรเครดิตเป็นกรณีเฉพาะสำหรับสินค้าเครื่องประดับอัญมณี นอกจากนี้ ในการซื้อขายอัญมณีและเครื่องประดับผู้บริโภคจะต้องอาศัยอารมณ์และการสัมผัสมาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ ซึ่งการสื่อสารผ่านทางจอคอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน ไม่สามารถตอบสนองปัจจัยนี้ได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยความรอบรู้รอบคอบทางบริษัทได้เตรียมระบบไว้เป็นทางเลือกเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดในอนาคต

**ด้านกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย (Promotion Strategy)** กลุ่มบริษัท แพรนต้าฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบ Interpersonal คือเน้นที่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า เช่น การให้ข้อมูลสินค้า การแลกเปลี่ยนความรู้ เรื่องแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคกับลูกค้าที่เป็นผู้จำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีในส่วนการขายปลีกแบรนด์ Prima ได้นำ Relationship Marketing และ Direct Marketing มาใช้ โดยการส่งจดหมายสื่อสารกับลูกค้าให้ได้รับทราบถึงสินค้ารูปแบบใหม่ๆ หรือสิทธิพิเศษรับส่วนลดในสินค้า นอกจากนี้ ทางบริษัทยังมีการสร้างแรงจูงใจในการขายและการดูแลลูกค้าโดยมีการให้รายได้พิเศษตามยอดขาย (commission) ให้กับทีมขาย รวมถึงการส่งเสริมการขายตามโอกาสสำคัญ เช่น วันปีใหม่ วันวาเลนไทน์ ในการจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีใน

ตลาดบน (Premium Brand) บริษัทคำนึงถึงการตกย้ำสร้างการจดจำ ในตราสินค้าอย่างสม่ำเสมอผ่านการโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ ผลักดันทั้งทางสื่อโทรทัศน์และสื่อนิตยสารชั้นนำ แต่เนื่องจากค่าใช้จ่าย ในการซื้อสื่อเหล่านี้มีสูงมาก บริษัทจึงมีนโยบายเลือกใช้สื่ออย่างเจาะจง ไปที่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร เช่น การเลือกประเภทนิตยสารสตรี ชื่อนำ เพื่อโฆษณาสินค้า Prima Diamond ขณะเดียวกัน บริษัท เพิ่มความสำคัญในการทำ Database Marketing ที่มีค่าดำเนินการ ต่ำกว่าแต่มีผลการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายสูง อาทิ การส่งจดหมายข่าว รวมทั้งรายการส่งเสริมการขายไปยังลูกค้าที่ลงทะเบียนรายชื่อไว้กับทางบริษัท

กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่บริษัท แพรนค้ำฯ นำมาใช้ในการสร้างความ สัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวคือ การรับประกันคุณภาพ นอกจากการที่บริษัท แพรนค้ำฯ จะได้การรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 แล้วทาง บริษัทยังมีนโยบายให้การรับประกันคุณภาพตลอดอายุของสินค้า คือลูกค้า สามารถนำสินค้าของบริษัทมารับการซ่อมแซมได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ถ้าสินค้าเกิดความเสียหายจากการใช้งานปกติ การรับประกันตลอดอายุ การใช้งานนี้ นอกจากจะสร้างความประทับใจและเชื่อมั่นให้กับลูกค้าแล้ว ยังทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าของบริษัทอีก ผลประโยชน์ที่สำคัญของ การสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับลูกค้า คือการพัฒนาธุรกิจแบบ สมดุลและยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เพราะคำนึงถึงความต้องการ ของลูกค้าและการสานความสัมพันธ์ในระยะยาวเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน สร้างภูมิคุ้มกันจากการแข่งขันค่านีราคาบนพื้นฐานความไว้วางใจของลูกค้า



## การวัดผลทางการตลาด

การทำตลาดของบริษัท แพรนต้าฯ จะต้องมีการวัดผลที่เป็นรูปธรรมได้ทุกโครงการและในทุกแผนก บริษัทได้นำ KPI (Key Performance Index) เข้ามาใช้วัดประสิทธิภาพ เช่น เมื่อมีการทำโปรโมชั่นจะต้องมีการติดตามวัดผลตัวเลขยอดขาย รวมถึงการตอบสนอง (Feedback) จากลูกค้าว่าเป็นอย่างไร ทักษะคิดตอบสนองออกมาเป็นทางบวกหรือไม่ การตัดสินใจเลือกประเภทสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายในแต่ละพื้นที่มีความเหมาะสมกับความต้องการในตลาดหรือไม่ ตัวเลขการหมุนของสินค้า (turnover) ต้องมากกว่าค่าเฉลี่ยที่ตั้งไว้ ทุกโครงการจะต้องเริ่มต้นจากการตั้งค่าอ้างอิง (Benchmark) ไว้ก่อนเพื่อเปรียบเทียบ ตัวเลขอ้างอิงนี้จะถูกนำไปใช้เปรียบเทียบระหว่างสินค้าต่างรูปแบบและการทำตลาดของต่างแผนกด้วย ตัวเลขที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานจริงมีความสำคัญกับทีมขายทุกคน เพราะจะถูกนำมาใช้ในการประเมินเพื่อให้ผลตอบแทนของแต่ละบุคคล การวัดผลที่เป็นตัวเลขชัดเจนและโปร่งใสช่วยผลักดันให้พนักงานใช้ความพยายามในการทำงานและดูแลลูกค้ามากขึ้น อย่างไรก็ตามการตั้งค่าอ้างอิงและการวัดผลต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผล เนื่องจากความแตกต่างทางสภาพแวดล้อมของตลาดต่างพื้นที่

การวิเคราะห์กรณีศึกษาของบริษัท แพรนต้าฯ แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ไม่ได้หมายความว่าบริษัทไม่จำเป็นต้องมีการส่งเสริมการขายเลยหรือไม่จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเพื่อผลักดันทีมการตลาดหรือทีมขาย ในทางตรงกันข้ามกิจกรรมทางการตลาดเหล่านี้ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจทุกประเภท เพียงแต่การบริหารธุรกิจตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงควรนำความรอบรู้มาใช้ในการวิเคราะห์วางแผนอย่างรอบคอบ ระวังระวัง มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน แสวงหาผลกำไรด้วยการรู้จักพอประมาณและมีคุณธรรม รู้จักแบ่งปันเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้เกี่ยวข้องในวงจรธุรกิจทุกฝ่าย

## บทสรุป

อุตสาหกรรมการผลิตจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากสานกับประสบการณ์ความเข้าใจตลาดรวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่คึกกับลูกค้าและพันธมิตรธุรกิจ จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้จะสามารถพัฒนาธุรกิจที่มีศักยภาพและบริหารธุรกิจได้อย่างสมดุลและยั่งยืน บริษัท แพรนค้ำ จิวเวลรี่ เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการที่สามารถยืนหยัดอยู่ในอุตสาหกรรมนี้และมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2516 บทวิเคราะห์การจัดการด้านการตลาดของบริษัท แพรนค้ำฯ สะท้อนให้เห็นปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารธุรกิจที่สอดคล้องกันกับแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กรณีศึกษาบริษัท แพรนค้ำฯ มีความน่าสนใจในแง่การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสินค้าเครื่องประดับอัญมณีที่อาจถูกจัดเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย มีภาพลักษณ์ขัดแย้งกับความเข้าใจว่าเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาชุมชนเกษตรกรรม รายงานกรณีศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปปรับใช้ได้กับการดำเนินชีวิตหลากหลายรูปแบบ หลายระดับ นอกจากความพยายามนำเสนอตัวอย่างการบริหารธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่มั่นคงยั่งยืน

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังมีความสอดคล้องกันกับหลักการบริหารธุรกิจระดับสากล ดังจะเห็นได้จากกรณีวิเคราะห์กรณีศึกษา พบว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัท แพรนค้ำฯ สะท้อนให้เห็นแนวทางการจัดการตลาดแบบ Enlightened Marketing หมายถึง การทำการตลาดเพื่อสนับสนุนความสมดุลและความยั่งยืนของกิจการตลาด อุตสาหกรรมและสังคมในระยะยาว Enlightened Marketing ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ Consumer-oriented Marketing,

Innovative Marketing, Value Marketing, Sense-of-Mission Marketing, และ Societal Marketing<sup>9</sup>

Enlightened Marketing ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์ นำเสนอคุณค่าในสินค้าบริการเพื่อสนองความต้องการผู้บริโภค เป็นพันธกิจเพื่อสร้างผลประโยชน์ต่อทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ รวมถึงคุณประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารงานดังกล่าวมีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจรูปแบบอื่นที่มุ่งเน้นความต้องการสร้างกำไรสูงสุด (Maximized Profit) ให้กับกิจการเป็นสำคัญ หลักการตลาด Enlightened Marketing มุ่งสร้างกำไรที่ยั่งยืนจากความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการดำเนินธุรกิจของบริษัท แพรนค้ำฯ เพื่อสร้างกำไรพอประมาณแต่สมดุลยั่งยืน (Normal Profit และ Super Normal Profit)

บริษัท แพรนค้ำฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางการตลาด (Value Marketing) โดยไม่จำกัดเพียงรูปแบบตัวเงินหรือรายได้ แต่หมายรวมถึงคุณค่าทางจิตใจ หรือคุณค่าต่อสังคมสิ่งแวดล้อม หลักการ Stakeholder Management ของบริษัท แพรนค้ำฯ สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างคุณค่าร่วมจากประโยชน์ต่างตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรคสินค้าเพื่อความ สุขความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของสถานะพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้าต่างกลุ่ม (Customer-oriented Marketing) บริษัท แพรนค้ำฯ ได้พัฒนาตัวเองจากการเป็นผู้รับจ้างผลิต (OEM) สู่การเป็น ODM ผู้สร้างสรรค์ดีไซน์ใหม่ (Innovative Marketing) โดยอาศัยความรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง บริษัท ใช้ความรอบรู้ในกระแสแฟชั่นระดับสากลเพราะมีตลาดกระจายอยู่กว่า 40 ประเทศทั่วโลก ควบคู่กันไปคือการใช้ความรอบคอบ ระมัดระวัง ในการบริหารธุรกิจสร้างแบรนด์ (OBM) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความแตกต่าง

จากคู่แข่งที่อาจพยายามลอกเลียนแบบคิไซน์สินค้า นอกจากนี้ บริษัท แพรนค้ำฯ ยังพิจารณาข้อมูลการขายสินค้าอย่างสม่ำเสมอทั้งจากการทำวิจัยและฐานข้อมูลการตลาด

บริษัท แพรนค้ำฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเสริมการทำงานด้วยพันธกิจร่วมกัน (Sense-of-Mission Marketing) พันธกิจหมายรวมถึงวัตถุประสงค์ระยะยาว ในการดำเนินธุรกิจ หลักปฏิบัติและหลักยึดถือทางจิตใจ แพรนค้ำฯ ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยึดมั่นในอุดมการณ์ “แพรนค้ำรักษา คุณภาพ” โดยบริษัทได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญพร้อมวิสัยทัศน์ คือการ “มุ่งมั่นสู่องค์กรคุณภาพ และความเป็นเลิศ คีที่สุคต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้จำหน่าย ชุมชน และสังคม สร้างกำไรที่เหมาะสมและการเจริญเติบโตของธุรกิจที่ต่อเนื่องยั่งยืน สร้างค่านิยมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ ผลักดันสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของบริษัท”

แนวทางการดำเนินงานหลักคือการนำเสนอคุณค่าในสินค้าบริการ แก่ผู้บริโภคสร้างเป็นรายได้แก่บริษัท ยังประโยชน์ต่อออกการค้ากับพันธมิตร ผู้ประกอบการ เป็นกำไรแบ่งปันให้กับพนักงาน (Profit Sharing) และเป็นเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้น ที่สำคัญคือเป็นส่วนสนับสนุนกิจกรรมการดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม (Societal Marketing) ที่สร้างประโยชน์ย้อนกลับเป็นความภาคภูมิใจแก่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างคุณค่าต่างตอบแทนสอดคล้องกับหลักพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ การรู้จักพอประมาณ แบ่งปัน และการพิจารณาเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกัน เป็นวงจรในทางธุรกิจ การดูแลคุณค่าต่างตอบแทนแบบ Win-Win ยังเป็นภูมิคุ้มกันที่สำคัญ เพราะทุกส่วนที่เกี่ยวข้องจะช่วยกันดูแลธุรกิจ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่สมดุลและยั่งยืนร่วมกัน

## ข้อเสนอแนะ

รายงานกรณีศึกษาบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นถึงหลักการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความรอบรู้ในการบริหารธุรกิจเพื่อความสมดุลยั่งยืน นอกจากนี้ บทวิเคราะห์นี้ ยังเปิดกว้างต่อข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการส่งเสริมความรอบคอบ ระมัดระวัง ในการพัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกระแสการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์

ข้อเสนอแนะจากกรณีศึกษาบริษัท แพรนต้าฯ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารตลาดเป้าหมายที่มุ่งเน้นขยายตลาดไปในหลายประเทศหลายทวีป โดยมีจุดมุ่งหมายสร้าง Economy of Scale เป็นการลดต้นทุนสินค้า นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างความหลากหลายของตลาด (Market Diversification) เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อตลาดนั้นมีความผันผวน ในขณะที่ด้วยกันบริษัทยังต้องดำเนินงานตามแนวทาง Differentiated Strategy ด้วยการนำเสนอสินค้าที่แตกต่างเพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีความแตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรมผู้บริโภค ค่านิยมในสังคม กลยุทธ์ดังกล่าว ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางธุรกิจ หากแต่บริษัทต้องดำเนินกลยุทธ์ไปด้วยความรอบคอบระมัดระวัง เพราะการบริหารตลาดที่มีความแตกต่างกันมากอาจส่งผลให้บริษัทขาดจุดยืนในการทำธุรกิจที่ชัดเจน และยังต้องใช้ทรัพยากรบุคคล เวลา หรือเงินลงทุนเพิ่มขึ้น

ในประเด็นนี้ผู้บริหารบริษัท แพรนต้าฯ ยอมรับว่าการทำตลาดหลากหลายส่งผลต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์นี้จึงเหมาะสมกับธุรกิจที่ได้สร้างฐานความมั่นคงมาในระดับหนึ่งแล้ว หากเป็นธุรกิจรายใหม่ขนาดเล็ก ควรเริ่มต้นที่ Concentrated Strategy หรือการเลือกจำกัดตลาดเป้าหมาย และบริษัทควรพิจารณา Core Competency เป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ คุณปรีดาให้ความเห็นต่อประเด็นการ

บริหารตลาดเป้าหมายว่า ตลาดสามารถดูแลตัวเองได้ด้วย Check and Balance System คู่แข่งขันที่ทำตลาดได้ดีกว่าถือเป็นสัญญาณบ่งบอกที่สำคัญให้บริษัทตรวจสอบการทำงานของตัวเองอยู่เสมอ และแพนด้าก็พร้อมที่จะถอยออกหากเห็นว่ากำลังเดินไปในทิศทางที่ไม่มีความชำนาญเป็นหลัก กล่าวได้ว่าความระมัดระวังและความไม่ประมาทเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารตลาดเป้าหมายตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

สำหรับกรณี Core Competency ของบริษัท แพนด้า ที่มุ่งตอบสนองความต้องการตลาดระดับกลางด้วยสินค้าที่มีสนนราคาช่วง \$5 ถึง \$250 บริษัทควรคำนึงถึงหลักความรู้และระมัดระวังตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยติดตามวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงในตลาดโลกอย่างสม่ำเสมอ อาทิ การเกิดตลาดใหม่กลุ่ม Masstige หรือ Mass Prestige<sup>10</sup> อันได้แก่ การยกชั้นของตลาดระดับกลางที่มีความต้องการบริโภคสินค้า Premium จากแนวโน้มนี้บริษัท แพนด้า อาจต้องพิจารณาปรับสินค้าที่นำเสนอให้มีภาพลักษณ์หรือดีไซน์ที่มีความโดดเด่นและแตกต่าง รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสร้างครายี่ห้อสินค้าให้มากขึ้น

แนวทางนี้ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีไทยที่ควรปรับตัวสร้างจุดยืนสินค้า Masstige เพื่อรับมือกับการแข่งขันในตลาดบนกับประเทศอิสราเอล เบลเยียม และอิตาลี และกับตลาดกลางและล่างที่จีนและอินเดียเข้ามามีบทบาทในการแข่งขันมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของพลอยที่ไทยได้รับการยอมรับในค่านิยมในระดับสูงจะมีการออกแบบเครื่องประดับในลักษณะผสมผสานระหว่างแนวตะวันตกและตะวันออกที่จะทำให้เครื่องประดับของไทยมีเอกลักษณ์ชัดเจน และยังสอดคล้องกับกระแสความชื่นชอบในศิลปะและวิถีชีวิตแบบ Oriental ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทั้งนี้ ทั้งนี้ การทำการตลาดกับสินค้าเครื่องประดับอัญมณีจะต้องไม่ฉกฉวยโอกาสทางการค้า สร้างความต้องการบริโภคเกินฐานะความพอดี แต่เป็นการนำเสนอเครื่องประดับ

อัญมณี เพื่อสร้างความสุขความพอใจแก่ผู้บริโภคนั้นแบบพอเพียงตาม  
ความสามารถในการใช้จ่ายบริโภค ดังพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระ  
พระเจ้าอยู่หัวพระราชทานเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา  
4 ธันวาคม พ.ศ. 2541 ความว่า

**“พอเพียงนี้อาจจะมีมาก อาจจะมีของหรูหราก็ได้ แต่ว่าต้องไม่ไป  
เบียดเบียนคนอื่น ต้องให้พอประมาณตามอัถภาพ พุคจากก็พอเพียง  
ทำอะไรก็พอเพียง ปฏิบัติตนก็พอเพียง...”**

การกำหนดเป้าหมายของบริษัท แพรนค้ำฯ ได้อาศัยความเข้าใจ  
ที่ว่ามนุษย์อาจต้องการเพียงปัจจัยสี่ในการดำรงชีพเบื้องต้น แต่ทุกคน  
ก็ต้องการปัจจัยความสุขทางใจเพื่อเสริมการดำรงชีวิตให้มีความสุขสมบูรณ์มากขึ้น  
เช่น ความนิยมในเครื่องประดับอัญมณี บริษัท แพรนค้ำฯ ให้ความสำคัญ  
กับการกำหนดคุณภาพและราคาสินค้าที่เหมาะสมกับความต้องการและ  
กำลังทางเศรษฐกิจของลูกค้าต่างกลุ่ม บริษัท แพรนค้ำฯ ยังมุ่งหวังที่จะ  
สร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม ไม่เห็น  
แก่ประโยชน์ตนเป็นที่ตั้ง แต่คำนึงถึงคุณค่าและคุณภาพชีวิตของลูกค้า  
และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการสร้างความมั่นคง  
ยั่งยืนของธุรกิจ

ความท้าทายที่สำคัญนอกเหนือจากการกำหนดนโยบายที่ดี คือ  
การนำแนวนโยบายที่เคินตามแนวทางเศรษฐกิจมาใช้ให้เกิดผลจริงในทาง  
ปฏิบัติ ยังมีแนวทางหรือหลักการอีกบางอย่างที่ยังต้องเร่งให้เกิดผลจริง เช่น  
การวางนโยบายที่จะมีตลาดในหลายประเทศเพื่อลดความเสี่ยงจากภาวะ  
ความเปลี่ยนแปลง จากยอคขายปัจจุบัน แม้ว่าบริษัท แพรนค้ำฯ จะสามารถ  
ขยายตัวไปในกว่า 40 ประเทศแต่สัดส่วนยอคขายกว่าร้อยละ 80 ยังคง  
พึ่งพาทลาดหลักคือ สหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร จึงเป็นสิ่งที่

ผู้บริหารต้องพยายามขยายตัวเพิ่มสัดส่วนการขายในตลาดอื่น เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันจากการพึ่งพาสตลาดเพียง 2 - 3 แห่งในขณะเดียวกัน การดำเนินงานนี้ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรเพื่อรองรับตลาดเดิม

การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจเป็นทางเลือกการบริหารเพื่อเสริมสร้างความสมดุลและยั่งยืน อันเกิดจากวางรากฐานและแนวทางการเติบโตอย่างสม่ำเสมอเป็นขั้นตอน สร้างคุณค่าองค์รวม (Holistic Value) ต่อองค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความก้าวหน้าและยังเป็นการระมัดระวังระคับประคองตัว เพื่อพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยการบริหารธุรกิจยึดหลัก ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยอาศัยความรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังในการนำเอาความรู้และประสบการณ์ต่างๆ มาใช้ในการวางนโยบายธุรกิจ และขณะเดียวกันก็พัฒนาจิตสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ส่งเสริมให้เกิดธุรกิจที่มีความสมดุลและยั่งยืน



## เอกสารอ้างอิง

1. ข้อมูลของสถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (สวอ.) โดยความร่วมมือของกรมศุลกากรไทย
2. รายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยฉบับที่ 1508 วันที่ 6 สิงหาคม 2547 อ้างถึงรายงานของ Global Trade Atlas
3. รายงานของกรมเจรจาการค้า ช่วงเดือนมกราคมถึงมิถุนายน พ.ศ. 2547
4. รายงานของกระทรวงพาณิชย์
5. รายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยอ้างถึงรายงานของ United States International Trade Commission
6. รายงานของศูนย์วิจัยทีเอสโก้ปี พ.ศ. 2545
7. รายงานของศูนย์วิจัยทีเอสโก้ปี พ.ศ. 2545
8. Marketing Management by Philip Kotler, N.J. : Prentice Hall
9. Principles of Marketing by Philip Kotler, Gary Armstrong, N.J. : Prentice Hall
10. วารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2546



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่  
กลุ่มงานเศรษฐกิจพอเพียง  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
๙๖๒ ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบ กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๒๘๐-๕๐๘๕ โทรสาร ๐-๒๒๘๑-๖๑๒๗  
website : <http://www.sufficiencyeconomy.org>