

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายให้กับกิจการธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ
กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง

STRATEGY TO INCREASE SALES VOLUME FOR JEWELRY AND ACCESSORIES
BUSINESS

ณัฐกร เพ็ญสุวรรณ 5950315

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์
เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับต้องเผชิญกับปัจจัยท้าทายต่างๆ ที่ว่าจะเป็น
พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากกระแสเทคโนโลยี และความชอบ
เครื่องประดับของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดความสนใจที่ได้เข้าศึกษากิจการที่เกี่ยวข้อง
กับธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในปัจจุบัน กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง โดยเข้าศึกษา
ถึงวิธีการทำงานตั้งแต่การรับงานจนถึงการส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งได้พิจารณาเห็นถึงปัญหาที่เป็น
จุดอ่อนของการทำงานนั้นคือการจัดการภายในเพื่อทำแผนการตลาดที่ชัดเจน โดยวิธีการแก้ไข
ปัญหาผู้เขียนจึงได้เสนอแนวทางการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารให้เป็นระบบและเป็น
ฐานข้อมูล และให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ต่อยอดการวางแผนกลยุทธ์ในการเพิ่ม
ยอดขายได้ นอกจากนี้ยังได้มีการแนะนำถึงความเสี่ยงและแผนการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง
ไว้อย่างเพื่อประกอบการพัฒนาการทำงานให้กับห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทองมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ / การเพิ่มยอดขาย/

ปัญหาการบริหารในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
1.2 ประวัติองค์กร	9
1.3 รายละเอียด ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทอง	10
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	11
1.5 โครงสร้างองค์กร	11
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทอง	11
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	13
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	13
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	13
2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	15
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	16
2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)	16
2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	20
3.1 ขอบเขตการพัฒนากระบวนการงาน	20
3.2 วัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหายอดขายลดลง	21
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	22
4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy	22
4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy	22
4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy	22
4.4 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง	23
4.5 แนวทางการแก้ไขปัญหา	24
4.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	25
บทที่ 5	
การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	26
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	26
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	27
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	30
5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	30
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	30
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	32
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	33
บรรณานุกรม	35
ประวัติผู้วิจัย	36

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 จำนวนโรงงานเครื่องประดับเงินและทองที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จนถึงปี 2544 จำแนกตามที่ตั้งและขนาด	5
1.2 มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย (ไม่รวมทองคำ) ไปยังตลาด/ภูมิภาค ต่างๆ ในระหว่างปี 2559 – 2560	6
1.3 มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยในเดือนมกราคม – สิงหาคม ปี 2559 และ 2560	7
1.5 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	10
2.1 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับจากการวิเคราะห์ PESTEL	15
2.2 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)	16
5.1 แสดงตัวอย่างแผนงานห้าห่วงที่ส่วนจำกัด อุ้ทอง Gantt Chart เพื่อการแก้ไขปัญหายอดขายที่ลดลง	28
5.2 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยง	31
5.3 ตารางแสดงวิธีการจัดการความเสี่ยง	32
5.4 ตารางแสดง Balanced scorecard ด้าน Strategy Map	33

สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	มูลค่าการนำเข้าส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ปี 2551-2560	8
1.2	แผนที่แสดงที่ตั้งของห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง	10
1.3	แสดง ผลิตภัณฑ์หลัก, กำไร และสัดส่วนลูกค้า	12
3.1	แผนภูมิแก่งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้ยอดขายห้างหุ้นส่วน อู่ทอง จำกัด ลดลง	21
4.1	แผนภาพ Problem Priority Matrix	23
4.2	ขั้นตอนแนวทางการดำเนินธุรกิจ	24
4.3	ขั้นตอนแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ	25
5.1	แสดงกระบวนการในการทำงานแบบใหม่	27

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่คู่กับประเทศไทยมาอย่างยาวนาน ซึ่งพัฒนามาจากอุตสาหกรรมขนาดเล็กในระดับครัวเรือน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไม่ซับซ้อน ใช้แรงงานเป็นหลัก จนพัฒนามาเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยเพื่อให้ได้ผลิตผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จะเน้นไปที่การผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลักและเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับการส่งออกของไทย ซึ่งผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้มากกว่าร้อยละ 90 เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งกระจายตัวอยู่ทั่วไปทั้งในเขตกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค

สำหรับการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมอัญมณีนั้น ตั้งแต่ปี 2530 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2545 มีผู้ประกอบการที่ได้รับอนุมัติการลงทุนส่งเสริมจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ทั้งสิ้นจำนวน 68 ราย มีกำลังการผลิตในการเจียรไนเพชรได้ประมาณ 16.1 ล้านกะรัตต่อปี เจียรไนพลอยได้ประมาณ 325.1 ล้านกะรัตต่อปี และมีเงินทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น 2,835 ล้านบาท โดยเป็นเงินทุนของคนไทย 1,297 ล้านบาท และเงินทุนต่างชาติ 1,538 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

โครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จำแนกตามลักษณะการผลิตได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ อุตสาหกรรมอัญมณี และอุตสาหกรรมเครื่องประดับ

1.1.1 อุตสาหกรรมอัญมณี

อุตสาหกรรมอัญมณี แบ่งได้ออกเป็นอีก 2 อุตสาหกรรมคืออุตสาหกรรมการเจียรไนพลอยและอุตสาหกรรมการเจียรไนเพชร ซึ่งอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่มีมาอย่างยาวนาน และทำในระดับครัวเรือน โดยใช้แรงงานเป็นหลัก มีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ที่ไม่ซับซ้อน

และใช้เงินลงทุนต่ำ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กระจายอยู่ทั่วไปตามจังหวัดที่เป็นแหล่งวัตถุดิบพลอย เช่น กาญจนบุรี จันทบุรี และตราด เป็นต้น โดยมีศูนย์กลางตลาดอยู่ที่กรุงเทพฯ การลงทุนในลักษณะโรงงาน โดยการลงทุนจากต่างชาติในอุตสาหกรรมเจียรไนพลอยของไทยมีอยู่ไม่มากนัก ด้วยเหตุนี้จึงทำให้อุตสาหกรรมเจียรไนพลอยของไทยมีความได้เปรียบในด้านต้นทุน โดยเฉพาะค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ และด้วยทักษะ ความเชี่ยวชาญ และฝีมือในการเจียรไน ประกอบกับการใช้เทคนิคการหุงพลอย ทำให้อุตสาหกรรมการเจียรไนพลอยของไทยเป็นที่รู้จักและยอมรับถึงความประณีตและความสวยงามในตลาดระดับโลก

สำหรับผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการส่งออกพลอยเจียรไน ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของธุรกิจผู้ส่งออก (Exporting Firms) และธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ (Trading Firms) มีเพียงบางบริษัทเท่านั้นที่เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ส่งออกพลอยเจียรไน ซึ่งมักเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างนักธุรกิจไทยกับนักลงทุนต่างชาติ และได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการในธุรกิจส่งออกและการค้าพลอยเจียรไนระหว่างประเทศนั้นจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในตลาดส่งออกเป็นอย่างดี มีความสามารถในการต่อรองราคาพลอยในตลาดพลอย โดยเฉพาะตลาดค้าพลอยที่สำคัญ เช่น ตลาดจันทบุรี และตราด ทั้งนี้ ในกรณีที่ผู้ส่งออกหรือผู้ค้าพลอยไม่สามารถหาพลอยได้ตามความต้องการของลูกค้า ก็้อจะอาศัยตัวแทนซื้อขาย (Broker) เป็นผู้จัดหาให้ โดยตัวแทนชื้อขายนั้นจะได้รับค่านายหน้า (Commission) ตามราคาพลอย อุตสาหกรรมการเจียรไนเพชร เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยเงินลงทุนสูง เนื่องจากต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความซับซ้อน ใช้เทคโนโลยีสูง และมีราคาแพง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงเป็นนักลงทุนจากต่างประเทศ หรือเป็นการร่วมลงทุนกันระหว่างนักลงทุนไทยกับชาวต่างประเทศ ซึ่งย้ายฐานการผลิตจากประเทศที่มีชื่อเสียงด้านการเจียรไนเพชรมานาน เช่น เบลเยียม อิสราเอล และอังกฤษ โดยมีนำเข้าวัตถุดิบเพชร เทคโนโลยีการผลิต เครื่องมือเครื่องจักร

สำหรับใช้ในการผลิตเข้ามาในประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยยังมีความได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ และมีแรงงานฝีมือที่อยู่ในอุตสาหกรรมการเจียรไนพลอยอยู่แล้ว

ในปัจจุบัน ผู้ประกอบการเจียรไนเพชรในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการเจียรไนพลอย เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง และต้องนำเข้าวัตถุดิบและเครื่องจักรจากต่างประเทศ และการผลิตส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก

1.1.2 อุตสาหกรรมเครื่องประดับ

อุตสาหกรรมเครื่องประดับเพชรพลอยของไทยมีผู้ผลิตที่เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อยู่เป็นจำนวนมากโดยใช้แรงงานเป็นหลัก ซึ่งกระจายอยู่ทั่วไปในเขตกรุงเทพฯ และบริเวณใกล้เคียง แต่เนื่องจากมีผู้ผลิตจำนวนมากไม่ได้ไปจดทะเบียนประกอบการอุตสาหกรรมกับกระทรวงอุตสาหกรรม

ซึ่งจากข้อมูลการจดทะเบียนโรงงานของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ณ สิ้นปี 2544 พบว่ามีจำนวนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเครื่องประดับที่มาจดทะเบียนทั้งสิ้น 539 ราย เป็นผู้ประกอบขนาดเล็ก 90 ราย ขนาดกลาง 67 ราย และขนาดใหญ่ 182 ราย มีการจ้างงานทั้งสิ้น 34,373 คน อุตสาหกรรมนี้เริ่มต้นตั้งแต่การออกแบบตัวเรือนและสีสันทองเครื่องประดับ การคัดอัญมณีด้วยสายตา เพื่อคัดเฉพาะอัญมณีที่มีสีใกล้เคียงกันและมีขนาดที่เหมาะสมในการประกอบกับตัวเรือน และการทำตัวเรือนเครื่องประดับซึ่งจะต้องทำด้วยมือและอาศัยความชำนาญและความละเอียดประณีตค่อนข้างมาก

สำหรับการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมเครื่องประดับนั้น ตั้งแต่ปี 2530 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2545 มีผู้ประกอบการที่ได้รับอนุมัติส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ทั้งสิ้นจำนวน 128 ราย รวมเป็นเงินทุนจดทะเบียน 5,151 ล้านบาท โดยเป็นเงินทุนของคนไทย 1,772 ล้านบาท และเป็นเงินทุนต่างชาติ 3,380 ล้านบาท โดยโรงงานส่วนมากตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

ผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องประดับมีทั้งการผลิตสำหรับตลาดที่อยู่ในภายในประเทศและผลิตเพื่อส่งออก โดยในกลุ่มผู้ผลิตเพื่อส่งออกมักจะเป็นโรงงานขนาดใหญ่หรือขนาดกลาง และจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง เนื่องจากต้องซื้อเครื่องมือเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูง รวมถึงการใช้เงินทุนสำหรับการสต็อกวัตถุดิบอัญมณีและแร่โลหะมีค่าด้วย ทำให้การลงทุนส่วนมากเป็นการลงทุนจากผู้ประกอบการต่างประเทศ นอกจากนี้แรงงานที่ใช้ยังต้องเป็นแรงงานที่มีฝีมือและความชำนาญค่อนข้างสูง เนื่องจากต้องมีความสามารถในการทำงานกับเครื่องมือเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูง รวมถึงต้องมีประสบการณ์สำหรับการใช้ในการพัฒนารูปแบบและเทคนิค

การผลิตให้ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ซึ่งเครื่องประดับที่เป็นที่นิยมส่วนใหญ่ เป็นเครื่องประดับทองคำ

ทั้งนี้ กลุ่มผู้ผลิตเครื่องประดับสำหรับการส่งออก จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1.1.2.1 ผู้ผลิตไทยที่พัฒนามาจากผู้ผลิตสำหรับตลาดภายในประเทศ

1.1.2.2 ผู้ผลิตที่ร่วมทุนกับต่างชาติ (ประมาณร้อยละ 50 ของผู้ผลิตเพื่อส่งออกทั้งหมด) โดยหุ้นส่วนต่างชาติเหล่านี้มักเป็นกลุ่มผู้ผลิต

เครื่องประดับในต่างประเทศ และมาลงทุนในประเทศไทยเพื่อใช้เป็นฐานการผลิตให้แก่บริษัทในเครือหรือลูกค้าของตนในต่างประเทศ เพื่อต้องการความได้เปรียบจากค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ ประกอบกับการใกล้แหล่งวัตถุดิบพลอยในประเทศไทย

นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มผู้ส่งออกที่ไม่ได้เป็นผู้ผลิตเอง แต่นำสินค้าเครื่องประดับจากกลุ่มผู้รับช่วงงาน (Subcontractor) เพื่อนำมาส่งออก ซึ่งกลุ่มผู้ส่งออกเหล่านี้มักเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับมาก่อน

สำหรับผู้ผลิตที่มีการลงทุนผลิตแบบครบวงจร (Vertical Integration) ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (ตั้งแต่การทำเหมือง ไปจนถึงการผลิตเครื่องประดับ) มีอยู่เพียงรายเดียวคือ แพรนด์จิวเวลรี่ ซึ่งการลงทุนในลักษณะนี้จะได้เปรียบในช่วงที่ตลาดมีความต้องการสินค้าสูง เนื่องจากสามารถเพิ่มการผลิตได้ แต่จะเสียเปรียบในกรณีที่ตลาดมีความต้องการต่ำ เพราะต้นทุนจะสูง เพราะมีค่าใช้จ่ายสูงจากการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์และค่าจ้างแรงงานประจำสำหรับในส่วนของอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินและทองนั้น

โดยจากข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า โรงงานผลิตเครื่องประดับเงินและทองส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก (ร้อยละ 62.85 ของจำนวนโรงงานทั้งหมด) ซึ่งส่วนมากตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยโรงงานขนาดเล็กเหล่านี้จะทำการผลิตในปริมาณน้อย และใช้แรงงานฝีมือมากกว่าการใช้เครื่องจักร (Labor Intensive)

ส่วนการลงทุนในโรงงานขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินและทองนั้นมีทั้งที่เป็นนักลงทุนไทยและการร่วมทุนกับนักลงทุนต่างประเทศ เนื่องจากจำเป็นต้องอาศัยเงินลงทุนสูงในการดำเนินการผลิต และต้องใช้แรงงานที่มีทักษะ ซึ่งในปัจจุบันโรงงานเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะนำเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้มากขึ้น ซึ่งทำให้การผลิตเครื่องประดับมีความแม่นยำ

สูงขึ้น และผลิตได้เร็วขึ้น ทำให้โรงงานขนาดใหญ่จะมีความได้เปรียบสำหรับการผลิตแบบ Mass Production เพราะสามารถผลิตได้ปริมาณมาก แต่อย่างไรก็ตามปัญหาที่ตามมาคือการขาดแคลนบุคลากรช่างฝีมือที่จะมารองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ เนื่องจากปริมาณที่มีอยู่ไม่เพียงพอ กิจการขนาดใหญ่จึงมักพัฒนาฝีมือแรงงานขึ้นเองภายในโรงงาน

ตารางที่ 1.1 จำนวนโรงงานเครื่องประดับเงินและทองที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมจนถึงปี 2544 จำแนกตามที่ตั้งและขนาด

หมายเหตุ : โรงงานขนาดใหญ่ มีคนทำงานมากกว่า 200 คน
 โรงงานขนาดกลาง มีคนทำงานระหว่าง 50-200 คน
 โรงงานขนาดเล็ก มีคนทำงานน้อยกว่า 50 คน

	โรงงานขนาดใหญ่	โรงงานขนาดกลาง	โรงงานขนาดเล็ก	ไม่สามารถระบุได้
กรุงเทพมหานคร	25	107	350	16
ปริมณฑล	12	15	22	2
ภาคกลาง	1	6	6	0
ภาคตะวันออก	2	6	1	0
ภาคเหนือ	1	13	33	1
ภาคตะวันตก	0	7	1	0
ภาคตะวันออก/เหนือ	15	34	30	2
ภาคใต้	0	1	7	0
รวม	56	189	450	21
(ร้อยละต่อจำนวนโรงงานทั้งหมด)	(7.82)	(26.40)	(62.85)	(2.93)

ในด้านการรายได้จากภายในประเทศและต่างประเทศพบว่ามีทิศทางของรายได้ภายในประเทศจากอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2557 แต่ในส่วนของ

รายได้จากต่างประเทศค่อนข้างลดลงตั้งแต่ปี 2557 เช่นกัน โดยในปี 2559 ประเทศไทยได้มีรายได้จากการส่งออกอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ 1,772 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สืบเนื่องจากการแข่งขันที่มากขึ้นจากตลาดส่งออกอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ในส่วนของมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย (ไม่รวมทองคำ) ไปยังตลาด/ภูมิภาคต่างๆ ในระหว่างปี 2557 – 2560 เห็นได้ว่า ในปี 2560 มีมูลค่าเติบโตร้อยละ 2.15 จากการส่งออกไปยังตลาด หลักใน 2 อันดับแรกอย่างฮ่องกง และสหภาพยุโรป ซึ่งครองส่วนแบ่งรวมกันครึ่งหนึ่ง อีกทั้งตลาดสำคัญอื่นไม่ว่าจะเป็น อินเดีย ประเทศหมู่เกาะแปซิฟิก ญี่ปุ่น จีน อาเซียน รวมถึง รัสเซียและกลุ่มประเทศเครือรัฐเอกราช

ตารางที่ 1.2 มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย (ไม่รวมทองคำ) ไปยังตลาด/ภูมิภาคต่างๆ ในระหว่างปี 2559 – 2560

ประเทศ/ภูมิภาค	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)				สัดส่วน (ร้อยละ)			เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)			
	2557	2558	2559	2560	2557	2558	2559	2560	58/57	59/58	60/59
ฮ่องกง	1,822.07	2,056.48	2,070.59	2,113.29	25.02	28.62	29.72	29.69	12.87	0.69	2.06
สหภาพยุโรป	1,662.16	1,619.65	1,489.01	1,521.13	22.83	22.54	21.37	21.37	-2.56	-8.07	2.16
สหรัฐอเมริกา	1,359.87	1,310.11	1,256.38	1,173.24	18.68	18.23	18.03	16.48	-3.66	-4.10	-6.62
กลุ่มประเทศตะวันออกกลาง	598.85	562.63	595.27	505.84	8.22	7.83	8.54	7.11	-6.05	5.80	-15.02
อินเดีย	350.00	240.13	271.38	336.32	4.81	3.34	3.89	4.73	-31.39	13.01	23.93
ประเทศหมู่เกาะแปซิฟิก	181.74	177.63	202.50	244.37	2.50	2.47	2.91	3.43	-2.26	14.00	20.68
ญี่ปุ่น	255.87	272.34	206.20	226.48	3.51	3.79	2.96	3.18	6.44	-24.29	9.83
จีน	111.03	149.44	153.38	218.19	1.52	2.08	2.20	3.07	34.59	2.64	42.26
อาเซียน	205.58	177.86	172.25	198.84	2.82	2.47	2.47	2.79	-13.48	-3.15	15.44
รัสเซีย และกลุ่มประเทศเครือรัฐเอกราช	160.25	55.49	60.07	61.09	2.20	0.77	0.86	0.86	-65.37	8.25	1.69
อื่นๆ	574.10	564.35	491.08	518.79	7.89	7.86	7.05	7.29	-1.70	-12.98	5.65
รวม	7,281.52	7,186.11	6,968.11	7,117.58	100.00	100.00	100.00	100.00	-1.31	-3.03	2.15

ในส่วนของมูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยในเดือนมกราคมจนถึงสิงหาคม ปี 2559 และ 2560 พบว่าทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปหรือทองคำกึ่งสำเร็จรูปมีมูลค่าการส่งออกที่สูงที่สุด ลำดับถัดมาคือเครื่องประดับแท้, เพชร, พลอยสี, เครื่องประดับเทียม และเศษหรือของที่ไม่ได้ทำด้วยโลหะมีค่าตามลำดับตามตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.3 มูลค่าการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยในเดือนมกราคม – สิงหาคม ปี 2559 และ 2560

รายการ	มูลค่า (ล้านเหรียญสหรัฐ)		สัดส่วน (ร้อยละ)		เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
	ม.ค.-ส.ค.59	ม.ค.-ส.ค. 60	ม.ค.-ส.ค.59	ม.ค.-ส.ค. 60	
1. ทองคำที่ยังมิได้ขึ้นรูปหรือทองคำกึ่งสำเร็จรูป	5,822.95	3,911.57	56.16	46.45	-32.82
2. เครื่องประดับแท้	2,297.29	2,296.06	22.16	27.27	-0.05
2.1 เครื่องประดับเงิน	997.82	1,115.17	9.62	13.24	11.76
2.2 เครื่องประดับทอง	1,150.75	1,076.00	11.10	12.78	-6.50
2.3 เครื่องประดับพลัดหินมี	72.30	48.61	0.70	0.58	-32.77
2.4 อื่นๆ	76.42	56.28	0.74	0.67	-26.36
3. เพชร	1,128.62	1,040.25	10.88	12.35	-7.83
3.1 เพชรก้อน	73.92	68.55	0.71	0.81	-7.26
3.2 เพชรเจียรไน	1,054.08	971.34	10.17	11.53	-7.85
3.3 อื่นๆ	0.62	0.36	0.00	0.01	-42.01
4. พลอยสี	685.96	754.40	6.62	8.96	9.98
4.1 พลอยก้อน	31.70	26.00	0.31	0.31	-17.99
4.2 พลอยเนื้อแข็งเจียรไน	423.10	517.67	4.08	6.15	22.35
4.3 พลอยเนื้ออ่อนเจียรไน	231.16	210.73	2.23	2.50	-8.84
5. เครื่องประดับเทียม	251.79	214.54	2.43	2.55	-14.79
6. เศษหรือของที่ไม่ได้ทำด้วยโลหะมีค่า	40.50	86.35	0.39	1.03	113.21
7. อื่นๆ	141.59	118.01	1.36	1.39	-16.64
รวมทั้งสิ้น (1+2+3+4+5+6+7)	10,368.70	8,421.18	100.00	100.00	-18.78

ในส่วนของคุณการค้ำสินค้าอัญมณีและ เครื่องประดับพบว่าในปี 2560 ไทยขาดดุล 2,253.34 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ดังตารางที่ 1.3 อันเนื่องมาจากการนำเข้า สินค้าหลายรายการเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะทองคำ ซึ่งมีสัดส่วนการนำเข้าสูงสุดราวร้อยละ 73 รองลงมาเป็นเพชร- เจียรไน เครื่องประดับทอง และพลอยเนื้อแข็งเจียรไน



รูปภาพที่ 1.1 มูลค่าการนำเข้าส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ปี 2551-2560

ซึ่งในปี 2560 ที่ผ่านมามีไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับอันดับ 13 ของโลก และในปี 2561 ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับก็ยังคงต้องเผชิญกับปัจจัยท้าทายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากกระแสเทคโนโลยี การแข่งขันจากสินค้าประเภทอื่น โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมใช้เงินไปกับการท่องเที่ยวประสบการณ์และซื้อสินค้าเทคโนโลยี และภาวะเศรษฐกิจของโลกยังคงผันผวนและขาดต่อการคาดการณ์

แนวโน้มของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับโลกเกิดการแข่งขันค่อนข้างมาก ดังนั้นทุกธุรกิจจึงต้องหาทางปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และควรมีการนำนวัตกรรมมาใช้ดำเนินธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดการแข่งขันได้มากขึ้น

1.2 ประวัติองค์กร

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทอง ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2536 โดยแรกเริ่มเดิมทีในปี 2536 คุณ สุชาติ กิจทรานนท์ ได้เริ่มต้นเข้ามาดูแลกิจการอัญมณีและเครื่องประดับต่อจากญาติผู้ใหญ่ โดยเริ่มจากกิจการประเภทร้านทอง

ในปี 2540 ทางคุณ สุชาติ กิจทรานนท์ ก็ได้เริ่มเข้ามาดูแลกิจการอย่างเต็มตัวและเริ่มปรับเปลี่ยนสินค้าในรูปแบบของร้านทอง เป็นการมุ่งเน้นที่จะทำสินค้าตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดบเน้นที่งานฝีมือ โดยใส่เอกลักษณ์เฉพาะตัวมากขึ้น

ในปี 2558 ทางบริษัทอุ่ทอง จำกัดได้ทำการปรับปรุง ร้านครั้งใหญ่ เพื่อเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ของร้านให้ทันสมัยและแตกต่าง มีมุมที่สามารถโชว์สินค้าได้มากขึ้น ทำให้คุณทันสมัยและดึงดูดลูกค้าได้หลากหลายขึ้นทั้งลูกค้าภายในและภายนอกประเทศ



1.3 รายละเอียดห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง เป็นสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้งและรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.6 และภาพที่ 1.1 ตารางที่ 1.5 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	ห้างหุ้นส่วน
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0103537023463
วันจดทะเบียน	12/07/2537
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม	300,000.00
ที่ตั้ง	86/3 ถนนรามบุตรี แขวงตลาดยอ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร
ประเภทธุรกิจ	ประกอบกิจการขายอัญมณีและเครื่องประดับ
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	02 282 2115



ภาพที่ 1.2 แผนที่แสดงที่ตั้งของห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง

1.4 วิสัยทัศน์

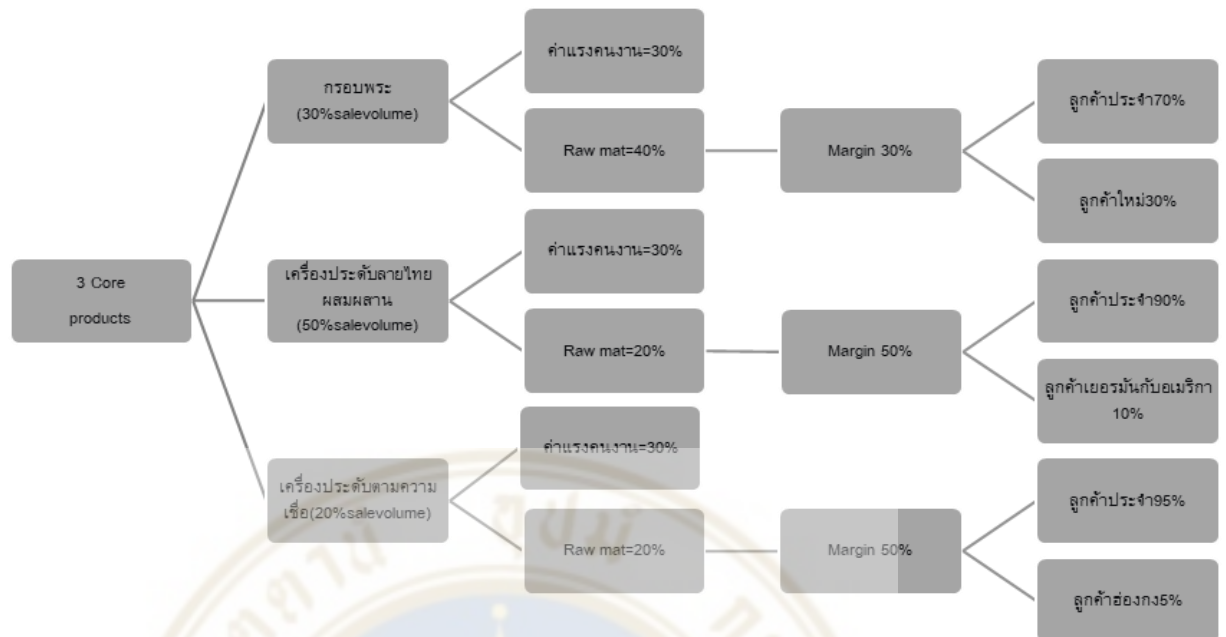
วิสัยทัศน์ของห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทอง คือเน้นด้านความเป็นเอกลักษณ์ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย และ ต้องมีจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ดีที่สุดและมีคุณภาพที่สุด

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทอง ประกอบไปด้วยคุณเบญจวรรณ เทียนก้อน และคุณศุจินันท์ กิจทรานนท์เป็นเจ้าของกิจการ โดยมีช่างฝีมือจำนวน 4 คน โดยคุณเบญจวรรณ เทียนก้อน เป็นคนดูภาพรวมของตลาด ต้อนรับลูกค้าหน้าร้าน รวมถึงทำบัญชีของเบญจวรรณ เทียนก้อน

1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทอง

ปัจจุบันห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทอง ได้มีการปรับปรุงหน้าร้านให้ทันสมัยและเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยแบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 ประเภทซึ่งคือ กรอบพระ, เครื่องประดับลายไทย และเครื่องประดับตามความเชื่อ โดยเครื่องประดับลายไทยเป็นผลิตภัณฑ์ที่ขายดีที่สุดคิดเป็น 50% ของยอดขาย ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวไทยคิดเป็น 90% และลูกค้าชาวเยอรมันและอเมริกา 10% ถัดมาคือกรอบพระ คิดเป็น 30% ของยอดขาย และเครื่องประดับตามความเชื่อคิดเป็น 20% ของยอดขายทั้งหมด



รูปที่ 1.3 รูปภาพแสดง ผลิตภัณฑ์หลัก, กำไร และสัดส่วนลูกค้า

1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น

ปัจจุบันห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง มีสินค้าที่ค่อนข้างหลากหลาย และไม่มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีระบบฐานข้อมูลลูกค้า ส่งผลให้ไม่สามารถทำการตลาดที่ชัดเจนรวมถึงมีสินค้าและวัตถุดิบกองเก็บค่อนข้างมากเนื่องจากผลิตสินค้าตามความต้องการของช่างผู้ออกแบบแล้วจึงพยายามหาลูกค้าและทำโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขาย ทำให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงปัจจุบันมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้ยอดขายของห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง ลดลง และมีความสามารถในการแข่งขันลดลง

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 นั้นจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่ทำให้ต้นทุนและกำไรของห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง นั้นลดลง ไม่สามารถทำการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับได้ เพื่อให้เข้าใจถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริงจึงเลือกเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหา โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 2 เครื่องมือ คือ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการธุรกิจ (PESTEL) และ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหา คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน , โอกาส-อุปสรรค (SWOT) และการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาให้กับห้างหุ้นส่วนจำกัด อู่ทอง ต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)

สำหรับเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจว่ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อดังนี้

2.1.1.1 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) การใช้สินค้าที่ทำมาจากอัญมณีมีค่างยังคงได้รับความสนใจ รวมถึงอัญมณีตามความเชื่อต่างๆก็ยังคงเป็นที่นิยม และ การใช้สินค้า handmade แบบที่ไม่ซ้ำใครก็กำลังเป็นที่น่าสนใจและจับตามองในตลาดระดับบน ดังนั้นจึงมีโอกาสนในการทำกำไรจากอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับค่อนข้างมาก

2.1.1.2 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) ปัจจุบันมีมาตรการทางการเงินจากรัฐบาลที่ขยายระยะเวลาดำเนินการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เพื่อปรับเปลี่ยนเครื่องจักรและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสำหรับธุรกิจ SMEs รวมถึงการกำหนดมาตรการเพื่อพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตจาก ผู้ประกอบการรายใหญ่และผู้เชี่ยวชาญในต่างประเทศไปสู่ผู้ผลิตรายย่อย ซึ่งสิ่งดังกล่าวทำให้ทางห้างหุ้นส่วน อู่ทอง จำกัด

สามารถใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษนี้ได้ค่อนข้างเยอะ และทั้งนี้ปัจจุบันมีการจัดตั้งโรงเรียนเฉพาะทางเพื่อส่งเสริมและดำเนินการเพื่อพัฒนาช่างศิลป์และการพัฒนาทายาทช่างฝีมือเพื่ออนุรักษ์การผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ของไทยให้มากขึ้น ทำให้สามารถพัฒนาความสามารถของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไปอีกขั้นหนึ่ง ทั้งนี้รัฐบาลมีนโยบายให้สถาบัน GIT เพิ่มศักยภาพและสร้างตลาดให้กับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางอัญมณีและเครื่องประดับโลกในอนาคต และมีการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภคทั้งเรื่องคุณภาพมาตรฐานการพัฒนาการตลาดยุคใหม่ผ่านระบบออนไลน์ (Digital Marketing/ E- Commerce) การเพิ่มขีดความสามารถวิจัยและนวัตกรรมด้านอัญมณีและเครื่องประดับอย่างครบวงจร รวมถึงการเป็นหน่วยงานกลางอย่างมืออาชีพ ในการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

2.1.1.3 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) ปัจจุบันมีเทคโนโลยีเคลือบฟิล์มบางในสูญญากาศ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพผิวที่ดีขึ้นและเหมาะสำหรับงานเฉพาะด้าน เช่น เครื่องประดับเพื่อความสวยงามหรือชิ้นงานอุตสาหกรรมที่ต้องการผิวที่แข็งทนทานมากขึ้น ทำให้สามารถยกระดับคุณภาพของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไปอีกขั้น แต่เนื่องจากประเทศไทยยังมีความได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ และมีแรงงานฝีมือที่อยู่ในอุตสาหกรรมการเจียรไนพลอยอยู่แล้ว ดังนั้นในปัจจุบัน ผู้ประกอบการเจียรไนเพชรในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการเจียรไนพลอย ซึ่งผู้ประกอบการเหล่านี้ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง และต้องนำเข้าวัตถุดิบและเครื่องจักรจากต่างประเทศ และการผลิตส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก

2.1.1.4 ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor) ปัจจุบันมีมาตรการทางภาษีให้ผู้ประกอบการสามารถหักรายจ่ายได้ 2 เท่าสำหรับรายจ่ายเงินประเภทเงินเดือน และค่าจ้างของแรงงานที่เป็นช่างเครื่องประดับ มีการส่งเสริมอุตสาหกรรมอัญมณีโดยยกเว้นอากรขาเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับเช่น เครื่องเพชรพลอยและรูปพรรณ เครื่องทองหรือเครื่องเงิน เครื่องประดับที่ทำด้วยไข่มุก เป็นต้น

โดยจากการวิเคราะห์เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) สามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับจากการวิเคราะห์ PESTEL

Factor	Effect
ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)	(+)
ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)	(+)
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)
ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor)	(+)

2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) ไปแล้วนั้น อีกเครื่องมือที่จะสามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจของห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด คือ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขันในระดับต่างๆ กัน โดยแรงกดดันดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดถึงศักยภาพในการทำกำไรหรือศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาสู่การพัฒนาในศักยภาพการแข่งขันของบริษัท และใช้ประกอบการพิจารณาหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ 5 ปัจจัยเกี่ยวข้อง (Five competitive forces) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants) อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับค่อนข้างสูง สามารถเริ่มธุรกิจได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากมีต้นทุนในการทำธุรกิจที่ค่อนข้างสูง รวมถึงร้านอัญมณีและเครื่องประดับต้องมีความน่าเชื่อถือระดับหนึ่ง จึงจะสามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาได้ และเนื่องจากมีอัญมณีและเครื่องประดับปลอมที่คูกอกยากค่อนข้างและมีเครื่องประดับปลอมค่อนข้างเยอะในปัจจุบัน ทำให้ลูกค้ามักจะใช้บริการกับร้านที่ดำเนินธุรกิจมายาวนานหรือมีความน่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง

2.1.2.2 การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors) จากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การดำเนินธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายมากขึ้น อาทิ การแข่งขันด้านราคา การบริการแบบครบวงจร (One stop Service)

2.1.2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution) ปัจจุบันยังไม่สามารถหาสินค้าทดแทนอย่างสมบูรณ์ได้ เนื่องจากสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับเป็นสินค้าที่สามารถแสดงถึงฐานะได้ดีและมีความคงทน อาทิเช่น เพชรเป็นอัญมณีที่มีความแข็งแกร่งที่สุด ดังนั้นการเกิดตำหนิหรือรอยแตกร้าวจากการใช้งานค่อนข้างต่ำ

2.1.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers) สูงเนื่องจากผู้ซื้อ มีทางเลือกที่หลากหลายด้วยจำนวนร้านค้าให้เลือกที่เยอะขึ้น รวมถึงการจำหน่ายแบบออนไลน์ที่ทำให้ผู้ซื้อสามารถเข้าถึงได้จากทั่วประเทศ ถึงแม้ทางห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด สามารถออกแบบอัญมณีและเครื่องประดับที่เป็นเอกลักษณ์ แต่ผู้ซื้อก็สามารถเลือกซื้อในราคาที่ถูกลงในแบบต่างๆที่ใกล้เคียง ทำให้อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อค่อนข้างสูงในปัจจุบัน

2.1.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers) ทางห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด มี supplier หลากหลายและมีความรู้ในการคัดสรรวัตถุดิบที่ดี เนื่องจากทำธุรกิจมายาวนาน ดังนั้นจึงมีความสัมพันธ์อันดีกับทุก supplier

จากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจที่จะส่งผลต่อห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด ได้ดังตารางที่ 2.2 ตารางที่ 2.2 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)

Factor	Effect
การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants)	(-)
การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors)	(-)
อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution)	(+)
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers)	(-)
อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers)	(+)

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งที่สามารถควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจอย่างไรบ้าง

โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ

1. จุดแข็ง (Strength)
2. จุดอ่อน (Weakness)
3. โอกาส (Opportunity)
4. อุปสรรค (Threat)

ผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ธุรกิจได้ทราบถึงปัญหาสำคัญของห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัด ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ด้วย SWOT จะทำให้การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strength)** คือ ปัจจัยต่างๆภายในองค์กร ที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะนำไปสู่การได้เปรียบคู่แข่งที่เกิดขึ้นที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน

- **จุดอ่อน (Weakness)** คือ ปัจจัยต่างๆภายในองค์กร ที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพภายใน

- **โอกาส (Opportunity)** คือ ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ให้ซึ่งเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ เช่น สภาพเศรษฐกิจที่ขยายตัว เป็นต้น

- **อุปสรรค (Threat)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบ หรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายของ SWOT ทั้งหมดสรุปได้ว่ากลยุทธ์ด้านจุดแข็ง (Strength) เป็นจุดเด่นของธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ จุดแข็ง (Strength) เป็นจุดอ่อนของธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจเสียเปรียบกับตลาดแข่งขัน ซึ่งจำเป็นต้องพยายามลดจุดอ่อนให้ได้ โอกาส (Opportunity) เป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้ธุรกิจสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้โดยดึงจากโอกาสที่มี และอุปสรรค (Threat) เป็นปัจจัยภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของธุรกิจซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจ โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัด ได้ผลลัพธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strength)** คือ ห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัดมีชื่อเสียงมายาวนาน ทั้งในด้านความเชื่อมั่นจากทางลูกค้าใหม่ และได้มีการออกรายการโทรทัศน์ “ทรัพย์สินแผ่นดิน” ซึ่งเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือและรู้จักมากขึ้นจากลูกค้ารายใหม่, สถานที่ตั้งของห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ๋ทอง อยู่ที่ใจกลางเมือง และเป็นตำแหน่งที่นักท่องเที่ยวท่องเที่ยวท่องเที่ยวก่อนข้างเยอะ ทางห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัดเอง ก็ได้ปรับปรุงหน้าร้านมีความทันสมัยดึงดูดให้ลูกค้าหน้าใหม่ทั้งไทยและต่างประเทศเข้าร้านก่อนข้างเยอะในแต่ละวัน

ห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด มีช่างที่มีฝีมือสามารถออกแบบสินค้ามีความหลากหลาย เป็นเอกลักษณ์และไม่เหมือนร้านอื่นๆ เนื่องจากเป็นงานดีไซน์แบบโบราณแต่มีการใช้เทคนิคสมัยใหม่ หรืออัญมณีต่างๆเข้ามาผสมผสาน และมีการปรับเปลี่ยนลวดลายให้เข้ากับปัจจุบัน

- จุดอ่อน (Weakness) คือ ต้นทุนและระยะเวลาในการผลิตสินค้าค่อนข้างสูง เนื่องจาก ทางห้างหุ้นส่วนอุ่ทองยังขาดเทคโนโลยีในการผลิตที่สามารถควบคุมคุณภาพที่ดี และเป็นการใช้แรงงานในการผลิต 100% ทำให้ควบคุมคุณภาพไม่ได้ 100%

- โอกาส (Opportunity) คือ ภาครัฐมีการให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และมีการออกแบบมาตรการสนับสนุน รวมถึงอัญมณีไทยยังเป็นสินค้าที่ต่างประเทศให้ความสนใจและยังมีโอกาสเติบโตอีกมากในอนาคต

- อุปสรรค (Threat) คือ วัตถุดิบมีต้นทุนที่สูงเนื่องจากต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รวมถึงมีคู่แข่งในอุตสาหกรรมหลากหลายรายและปัจจุบันมีการแข่งขันกันด้วยราคา ทำให้การดำเนินธุรกิจนี้ยากมากยิ่งขึ้น

2.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain ที่คิดค้น โดย Michael E. Porter (1985) กล่าวถึงกระบวนการสร้างคุณค่าในแต่ละกิจกรรมที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่า เป็นเหมือนห่วงโซ่ที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าให้มากที่สุด Value Chain ยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบองค์กรกับอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบจุดที่สามารถพัฒนา นำไปสู่การแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) เมื่อเริ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operation Process) ห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด เริ่มจากการตรวจสอบวัตถุดิบ ทั้งเงิน ทอง อัญมณี รวมถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดทำ และแบบคำสั่งซื้อให้ถูกต้อง เพื่อให้ช่างผู้ออกแบบสามารถดำเนินการได้ถูกต้องตามแบบที่ลูกค้าต้องการ

- การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations) เริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิตตาม โดยกระบวนการผลิตจะผลิตชิ้นงานตามแบบโดยใช้รูปแบบการผลิตตามที่ได้ออกแบบไว้รวมถึงการควบคุมของเสียในกระบวนการ เพื่อให้ให้สูญเสียค่าใช้จ่ายในส่วน of ต้นทุนที่มากเกินไป

- การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) ห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัด เมื่อผลิตสินค้าได้ตามแบบก็จะทำการจัดส่งให้ลูกค้าโดยมีทั้งลูกค้ามารับที่หน้าร้านเอง และส่งทางไปรษณีย์

- การตลาดและการขาย (Sales and Marketing)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ๋ทอง มีการจัดทำ promotion และแสดงรูปแบบใหม่ๆให้ทางลูกค้าทั้งที่หน้าร้านและ ทั้งการเลือกซื้อจาก web-site

- การบริการ (Services) ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ๋ทอง มีการตรวจทานผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าก่อนหนึ่งรอบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐานและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ซึ่งหากมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นทางห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ๋ทอง สามารถเคลมได้ 100%

บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ จะเห็นว่าธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับนั้นมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง แต่ทั้งนี้ห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัด ก็ยังมีจุดแข็งในด้านของการรักษาฐานลูกค้าเดิมด้วยคุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของสินค้า ทำให้ยังมีโอกาสที่พัฒนาธุรกิจให้มีการต่อยอดผลกำไร และเป็นที่ยุ้จักของลูกค้ารายใหม่ๆ โดยเฉพาะในประเทศได้มากยิ่งขึ้นจากการออกรายการโทรทัศน์ และต่างประเทศจากการพยายามขยายตลาด รวมถึงมีการปรับปรุงหน้าร้านให้ทันสมัยเหมาะสมกับปัจจุบันที่ลูกค้ามีความต้องการหลากหลายมากขึ้น แต่อาจต้องปรับปรุงด้านการบริหารการทำงานให้เป็นระบบ มีนโยบายการทำงานมารองรับ การจัดสรรค่าใช้จ่ายทั้งแรงงาน ค่าดำเนินการต่างๆ มีระบบมาช่วยในการจัดเก็บฐานข้อมูลสำคัญที่จะทำให้ทุกคนมีการสื่อสาร เข้าใจภาพ วิธีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้รวมถึงการเพิ่มการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีศักยภาพ

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

นอกจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์ไปในขั้นต้นแล้วนั้น ควรที่จะทราบขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์เพิ่มเติมหรือใช้เพื่อระบุขั้นตอนที่เกิดปัญหาได้อย่างชัดเจน ซึ่งเพื่อทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาแล้วพบว่าห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด

3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

ขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญานั้นจะอยู่ในส่วนของยอดขายที่ตกลง เนื่องจากเป็นหัวใจหลักของการทำธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ รวมถึงเป็นปัญหาที่ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด อุ่ทองกำลังพบเจออยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิแก๊งปลาแล้วพบว่ายอดขายที่ตกลงมาจากหลายๆสาเหตุ อาทิเช่น

- 3.1.1 ไม่มีการจัดการและการจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้า และมีการจัดเก็บวัตถุดิบสินค้าที่เกินความจำเป็น โดยสาเหตุหลักมาจากการไม่มีการจัดเก็บฐานข้อมูลของจำนวนวัตถุดิบและสินค้า ส่งผลให้เกิดสินค้าที่กองเก็บไว้นานเกินไปทั้ง finish goods และวัตถุดิบ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการกองเก็บโดยไม่จำเป็น
- 3.1.2 การตั้งราคาที่สูง เนื่องจากห้างหุ้นส่วนอุ่ทอง จำกัด ใช้แรงงานในการผลิต 100% ซึ่งมีค่าจ้างแรงงานที่สูงเนื่องจากเป็นแรงงานเฉพาะทาง ต้องใช้การฝึกฝนและประสบการณ์ของช่าง และด้วยราคาวัตถุดิบที่สูงเนื่องจากเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศส่งผลให้ตั้งราคาสินค้าสูงเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รวมถึงเพื่อให้มีกำไรในธุรกิจ
- 3.1.3 การโฆษณา ห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด ยังคงสื่อสารการตลาดไม่ตรงเป้าหมาย เนื่องจากห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด จะออกแบบผลิตภัณฑ์มาแล้ว พยายามขายโดยที่ไม่ทราบว่าสินค้านั้นเหมาะกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใด และเนื่องจากไม่มีการเก็บฐานข้อมูลที่ชัดเจน ทั้งนี้มีการให้งบประมาณการโฆษณาที่น้อย อาทิเช่นมีการซื้อ sponsor ใน facebook ในบางครั้ง และมีการทำโฆษณาที่ไม่

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาในส่วนของการทำงานของห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัด ที่พบปัญหาตั้งแต่การไม่มีระบบช่วยสนับสนุนการทำงาน การวางแผน และการเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ ห้างหุ้นส่วน อุ๋ทอง จำกัด จึงควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงเพิ่มยอดขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยแบ่งตามลำดับขั้น ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy

Growth Strategy ทำกลยุทธ์ในการขยายตลาดไปในช่องทางที่สามารถเข้าถึงลูกค้าต่างประเทศได้มากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่ประเทศฮ่องกง

4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy

New market development ใช้สินค้าเครื่องประดับประยุคต์สมัยใหม่ในการบุกตลาดฮ่องกง จำนวน 80% และสินค้าตามความเชื่อของจีนบุกตลาดฮ่องกง จำนวน 20%

4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy

Operation strategy ในฝั่งการตลาด โดยแบ่งกลยุทธ์ทางการตลาดดังนี้

กลยุทธ์ด้านสินค้า

มีอัญมณีให้เลือกหลากหลายทั้งอัญมณีแท้ ลูกค้าสามารถสั่งทำแบบพิเศษออกแบบได้ตามต้องการ มีบริการหลังการขายโดยลูกค้าสามารถสั่งตัด-ขยายไซส์ได้หากไม่พอดี หรือ ซ่อมแซมหากเครื่องประดับได้รับความเสียหาย ตลอดอายุการใช้งาน

กลยุทธ์ด้านการจำหน่าย

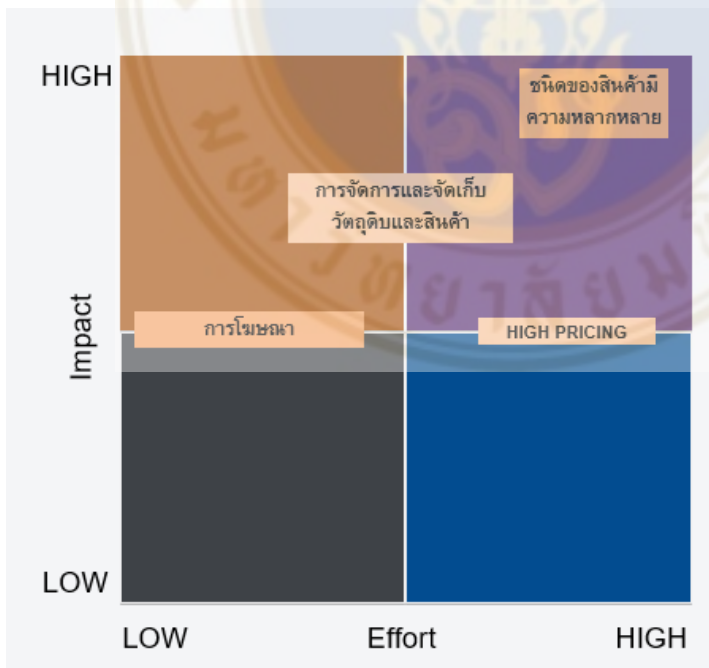
ชื่อโฆษณาออนไลน์ผ่านทาง facebook e-bay content ภาษาอังกฤษและจีน ติดต่อ Thai Town ใน
ฮ่องกง เพื่อเพิ่มตลาดในการจัดจำหน่าย และทำจลากสินค้าให้ถูกหลักเกณฑ์

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย

แนะนำเพื่อนหรือมาซื้อส่วนลด 5% ของราคาสินค้า

4.4 ระบุกระบวนการงานที่จะทำการปรับปรุง

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาแล้วพบว่ามีทั้งหมด 4 ปัญหาที่ส่งผลทำให้ยอดขาย
ลดลง ได้แก่ การจัดการและจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้า, ชนิดของสินค้าที่มีความหลากหลายมาก
เกินไป, การโฆษณา และราคาที่สูงเมื่อเทียบกับในตลาด โดยเมื่อจัดลำดับความสำคัญที่จะแก้ปัญหา
จากผลกระทบและความสามารถที่ทำได้พบว่า ควรแก้ไขที่ปัญหาชนิดของสินค้าที่มีความ
หลากหลายมากเกินไป เนื่องจากมีผลกระทบและความสามารถที่ทำได้สูงเมื่อเทียบกับแนว
ทางแก้ไขปัญหาแบบอื่นๆ



ภาพที่ 4.1 แผนภาพ Problem Priority Matrix

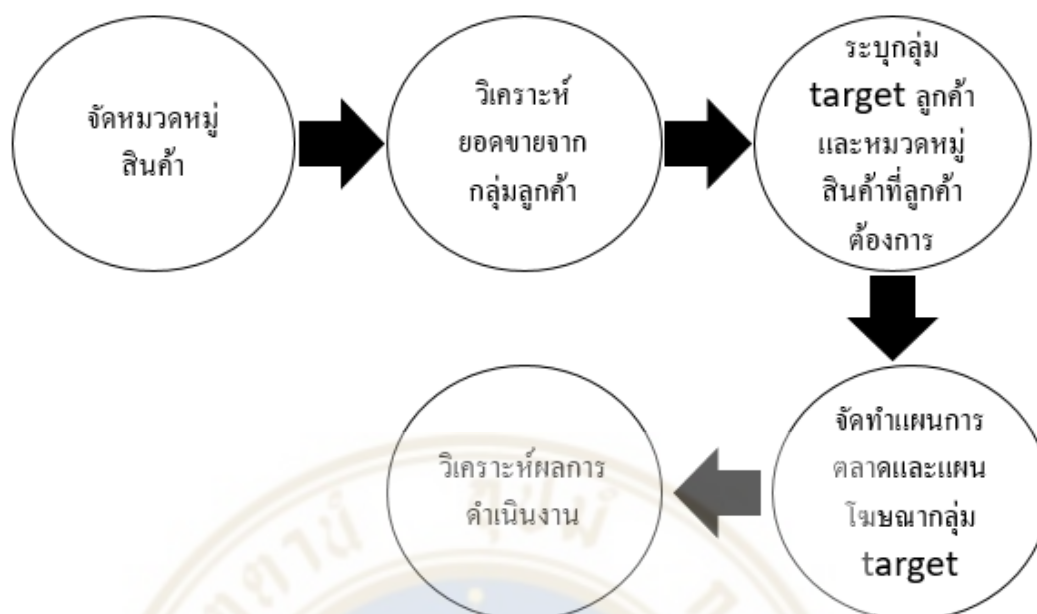
4.5 แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

จากปัญหาชนิดของสินค้าที่มีความหลากหลายมากเกินไป เนื่องจากทางผู้ส่งออกแบบได้ผลิตสินค้าตามความชอบ และเทรนด์ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ในขณะนั้นส่งผลให้มีสินค้าหลากหลายรูปแบบออกมา และมีปัญหาขายออกค่อนข้างยากเนื่องจากไม่ตรงใจลูกค้า นำไปสู่สินค้าคงคลังทั้งวัตถุดิบและผลผลิตเยอะเกินกว่าความจำเป็น ตามแผนภูมิด้านล่าง



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนแนวทางการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้นสิ่งที่ปรับปรุงสำหรับ ห้างหุ้นส่วนจำกัด อุทอง ในแนวทางการดำเนินการธุรกิจคือทางห้างหุ้นส่วนจำกัด อุทองจะทำการจัดหมวดหมู่สินค้าทั้งหมด โดยแบ่งออกมาได้ทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ กรอบพระ, เครื่องประดับลายไทย/ผสมผสาน และ เครื่องประดับตามความเชื่อแบบไทย ซึ่งเมื่อวิเคราะห์เทียบกับกลุ่มยอดขายและสัดส่วนกำไรจากกลุ่มลูกค้าแล้ว พบว่า เครื่องประดับลายไทย/ผสมผสาน มียอดขายสูงที่สุดและได้กำไรที่มากที่สุด โดยเป็น ลูกค้าไทย 70%, ลูกค้าฮ่องกง 20% และลูกค้ายุโรปและอเมริกา 10% ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จากแนวโน้มตลาดแล้วพบว่าลูกค้าชาวฮ่องกงมีความต้องการในกลุ่ม เครื่องประดับลายไทย/ผสมผสาน อยู่อีกมากกว่ายอดขายที่เติบโตขึ้นทุกปีจากลูกค้าชาวฮ่องกง และ trend ยอดขายอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับจากประเทศไทยที่เพิ่มขึ้นในทุกปี ดังนั้นหลังจากระบุกลุ่ม target ลูกค้าและหมวดหมู่สินค้าที่ลูกค้าต้องการได้แล้ว จึงสามารถผลิตได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และสามารถจัดทำแผนการตลาด การโฆษณาได้ถูกตามกลุ่มเป้าหมาย จากนั้นจึงมีการวิเคราะห์แผนเทียบกับยอดขายในทุกปีเพื่อวิเคราะห์ผลทุกไตรมาส



ภาพที่ 4.3 ขั้นตอนแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจ

4.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มยอดขายและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปเพื่อประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด

รวมถึงการเข้าถึงตลาดที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการลูกค้าที่มากขึ้น

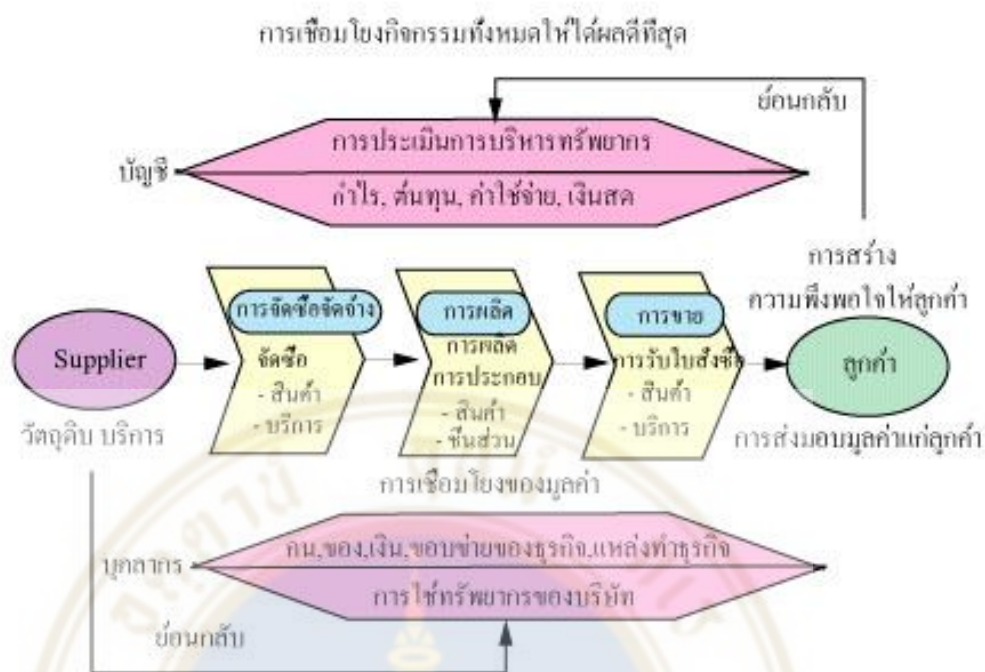
บทที่ 5

การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนในการนำปัญหา สาเหตุ และกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อสร้างความสามารถทำงานของทีมงานให้สามารถแข่งขันและทำให้เกิดผลสำเร็จ จึงต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจะต้องมีการสื่อสารกันให้เข้าใจ และต้องมีการปรับวิธีการทำงานให้เกิดการช่วยเหลือกัน มองผลประโยชน์ร่วมกัน และสร้างแรงจูงใจให้ทุกคน ทั้งหมดนี้จึงควรมีการทำทั้งกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว พร้อมการควบคุมด้วยตัวชี้วัดการดำเนินงาน KPI หรือ Key Performance Indicator เพื่อรองรับให้การพัฒนากระบวนการทำงานใหม่นี้ให้บริษัทฯสามารถเดินไปสู่ผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ได้จริง

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

การบริหารจัดการระบบการทำงานต้องมีการพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและปรับให้เหมาะกับการใช้งานอย่างต่อเนื่อง ในเบื้องต้นจะต้องมีการใช้ระบบ barcode และ implement ระบบการจัดซื้อ และของในคลัง ให้มีข้อมูลในระบบ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงห่วงโซ่อุปทาน สามารถบันทึกข้อมูลของลูกค้า ยอดขายจากกลุ่มลูกค้า หมวดหมูสินค้า เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงแผนการตลาดที่จะทำต่อไป โดยระบบจะต้องย้อนกลับทางบัญชีได้เพื่อประเมิน บริหารทรัพยากร, กำไร, ต้นทุน และ ค่าใช้จ่าย ให้ชัดเจน



รูปที่ 5.1 แสดงกระบวนการในการทำงานแบบใหม่

5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การวางแผน การจัดการ การเฝ้าติดตาม การควบคุม และการรายงานผลประเด็นต่างๆทั้งหมดของโครงการและการสร้างแรงจูงใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การบริหารจัดการโครงการนั้นเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างของระเบียบข้อบังคับที่สามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแผนงานห้าปีส่วนจำกัด อุ้ทง Gantt Chart เพื่อการแก้ไขปัญหา ยอดขายที่ลดลง

Activity	Year												ตัวชี้วัด	
	Q1			Q2			Q3			Q4				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.เก็บข้อมูลการปรับปรุง website, ความต้องการของลูกค้า, การทำ content ให้ดึงดูดลูกค้า														
2. ปรับปรุง web-site จัดหมวดหมู่สินค้า การรับ feed back และเพิ่มภาษาอังกฤษใน web-site														% ความถูกต้องของข้อมูล
3. สร้าง brand awareness ทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ใน facebook ebay														% ยอด view และ ยอดขายจาก website เพิ่มขึ้น
4.สรุปผลยอดขายรวมเทียบกับยอดขายของต่างประเทศ														% ความถูกต้องของข้อมูล
5.ติดต่อหาพันธมิตรใน thai town ที่ฮ่องกง เพื่อฝากขายหน้าร้าน														
6. วิเคราะห์ความเสี่ยง														
7. ติดตามผล														
8.สรุปยอดขายรวมทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และออนไลน์														% ยอดขายที่เพิ่มขึ้น

ซึ่งจากแผนงานห้าปีส่วนจำกัด อุ้ทง Gantt Chart เพื่อการแก้ไขปัญหา ยอดขายที่ลดลงโดยเริ่มจาก

- 5.2.1 เก็บข้อมูลจากระบบที่ได้จากกลยุทธ์ระยะสั้น ทำการวิเคราะห์จากกลุ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และสินค้าที่ขายไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งปัจจุบันพบว่า การเข้าถึงลูกค้าในทุกกลุ่มจะเข้าถึงโดยวิธีออนไลน์และการอ่านรีวิวดังนั้น ทางห้างหุ้นส่วน อุ่ทองจำกัดจึงควรทำการปรับปรุง website ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า สามารถเลือกซื้อและติดต่อจากทาง website โดยตรงได้โดยง่าย รวมถึงการทำ content ให้ดึงดูดลูกค้าจากทาง page facebook เพื่อเพิ่มการสื่อสารเข้าไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมถึงมีการทำกิจกรรมและซื้อ Advertise บน facebook เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้รู้จักมากขึ้น
- 5.2.2 หลังจากปรับปรุง web-site จัดหมวดหมู่สินค้า การรับ feed back แล้วควรเพิ่มภาษาอังกฤษ และ จีนใน web-site เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มลูกค้าชาวฮ่องกง ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษและจีนในการสื่อสาร เพื่อให้ทางลูกค้าสะดวกเข้ามาชมและซื้อมากยิ่งขึ้น
- 5.2.3 การสร้าง brand awareness ทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ ในเครือข่าย online เช่นทาง facebook ebay เพื่อให้ลูกค้าจดจำแบรนด์ได้
- 5.2.4. สรุปลผลยอดขายรวมเทียบกับยอดขายของต่างประเทศ เพื่อทำการวิเคราะห์ว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว มีจุดใดให้แก้ไขพิจารณา
- 5.2.5. ติดต่อหาพันธมิตรใน thai town ที่ฮ่องกง โดยมีการสอบถามถึงความชอบของลูกค้าชาวฮ่องกง เพื่อทำ product ได้ถูกต้องตามความต้องการและเพื่อฝากขายหน้าร้านเป็นการ Push strategy พร้อมตราประทับแบรนด์ใน packaging หรือทำโปร โมชั่น ให้ทางลูกค้าที่อยู่ฮ่องกงได้รู้จักมากขึ้น
- 5.2.6. ทำ Risk management ว่ามีจุดใดที่อาจจะทำให้ยังไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่ได้ตามแผนที่วางไว้
- 5.2.7 ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- 5.2.8 ทำการสรุปลผลยอดขายรวมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งยอดซื้อจากออนไลน์และหน้าร้านเพื่อสรุปลผล

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ เกิดความผิดพลาดล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน ระบบงาน ภัยธรรมชาติ การเมือง ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากทั้งจากภายนอกและภายใน การบ่งชี้เหตุการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางลดโอกาสหรือลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อไป ซึ่งต้องกาวิธีการดำเนินการ

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

โดยการประเมินความเสี่ยงของห้างหุ้นส่วน อุ่ทอง จำกัด สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยง

โอกาส/ผลกระทบ	ต่ำ	กลาง	สูง
สูง			2
กลาง		4	1, 3
ต่ำ			

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้

5.3.2.1 ด้าน Web site ไม่ดึงดูด เนื่องจากหากปรับปรุงพัฒนา web site ไม่ตรงตามความต้องการลูกค้า ไม่ดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชม

5.3.2.2 การโฆษณาไม่ถึงกลุ่มลูกค้า หากดำเนินการโฆษณาไปไม่ถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในด้านโฆษณา และไม่ได้ยอดขายที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นค่าใช้จ่ายที่เสียเปล่า

5.3.2.3. การตีความพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผิด เนื่องจากห้างหุ้นส่วน อยู่ทงจำกัด ดำเนินงานโดยไม่ได้สร้างฐานข้อมูลในระบบมาก่อน ดังนั้นข้อมูลต่างๆที่ใส่เข้าไปในระบบอาจไม่ครบถ้วน และอาจเกิดข้อผิดพลาด รวมถึงการวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอาจผิดพลาด ส่งผลให้การทำการตลาดผิดพลาด และอาจเกิดกรณีข้อมูลถูกต้องแต่ผู้วิเคราะห์ไม่มีความเชี่ยวชาญมากพอ ทำให้ตีความผิดเช่นกัน

5.2.3.4. มีการกีดกันในการหาพันธมิตร จากกลยุทธ์ push strategy ในการไปหาหน้าร้านที่ thai town ในฮ่องกงเพื่อเปิดช่องทางการขายที่มากขึ้น อาจเกิดการกีดกันจากหน้าร้าน ไม่ส่งเสริมการขาย ทำให้กลยุทธ์นี้ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 เหตุการณ์จะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือเป็นพื้นที่บริเวณสีเหลืองและสีแดง ทำให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลด การจัดการและการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 ตารางแสดงวิธีการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ
Web site ไม่ดึงดูด	จ้างบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำ web site
การโฆษณาไม่ถึงกลุ่มลูกค้า	ดูข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ
ตีความพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผิด	ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายวิเคราะห์อีกครั้ง
การกีดกันในการหาพันธมิตร	หาพันธมิตรการค้ามากกว่า 1 ราย

5.3.3.1 Web site ไม่ดึงดูด ควรมีการจ้างบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำ web site เนื่องจากบริษัทที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญมากกว่า ดำเนินการด้วยตนเอง

5.3.3.2 การโฆษณาไม่ถึงกลุ่มลูกค้า สามารถจัดการความเสี่ยงโดยการดูข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือว่ากลุ่มลูกค้ามีพฤติกรรมอย่างไร โดยอาจทำการซื้อข้อมูลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้สามารถโฆษณาสื่อสารได้ตรงจุด

5.3.3.3 การตีความพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผิด สามารถกำจัดความเสี่ยงโดยทำและตรวจสอบระบบฐานข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วน และทำการจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาพฤติกรรมเพื่อวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายอีกครั้ง

5.3.3.4 การกีดกันในการหาพันธมิตร สามารถกำจัดความเสี่ยงโดยหาพันธมิตรการค้ามากกว่า 1 ราย โดยอาจทำการ co-branding การใช้ตรา ร่วม เพื่อขยายฐานการตลาดจากแบรนด์หนึ่งไปยังอีกแบรนด์หนึ่ง หรือทำการหาพันธมิตรมากกว่า 1 รายเพื่อลดความเสี่ยง

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ ใช้ ทำให้ห้างหุ้นส่วน อุทอง จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยมี Strategy map ในด้านต่างๆดังนี้

ตารางที่ 5.4 ตารางแสดง Balanced scorecard ด้าน Strategy Map

Strategy Map	Objectives	Measures	Targets
Financial	เพื่อเพิ่มยอดขายของสินค้าประเภทเครื่องประดับกลุ่มประยุคต์สมัยใหม่และความเชื่อ	ยอดขายเพิ่มขึ้นจากกลุ่มประยุคต์สมัยใหม่และความเชื่อ	ยอดขายจากกลุ่มประยุคต์สมัยใหม่และความเชื่อเพิ่มขึ้น 20 %
Customer	กลุ่มลูกค้าช่องทางซื้อเครื่องประดับเพิ่มขึ้น	จำนวนการสั่งซื้อจากกลุ่มลูกค้าช่องทางเพิ่มขึ้น	จำนวนการสั่งซื้อจากกลุ่มลูกค้าช่องทางในช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น 15% และหน้าร้าน 10%
Internal Business Process	เตรียม product , content ตลอดจน operation ภายในทำให้ลูกค้ากลุ่มช่องทางซื้อเพิ่มขึ้น	พนักงานรู้และเข้าใจความต้องการที่เปลี่ยนไปของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง	พนักงานรู้และเข้าใจความต้องการที่เปลี่ยนไปของกลุ่มเป้าหมายได้มากกว่า 80%
Learning & Growth	ทำความเข้าใจให้กับพนักงานและพัฒนาความสามารถเพื่อที่จะสามารถตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้า และเก็บข้อมูล VOC ของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาสินค้าตามต้องการ	พนักงานมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ 100% และสามารถเลือก voc ของลูกค้ามาพัฒนาสินค้าได้อย่างถูกต้อง	พนักงานมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ 100% และสามารถเลือก voc ของลูกค้ามาพัฒนาสินค้าได้

ซึ่ง Strategy map ดังกล่าวจะช่วยให้ห้างหุ้นส่วน อุทอง จำกัด สามารถที่จะดำเนินงาน
อย่างเป็นระบบ สามารถลดความผิดพลาดและสร้างผลกำไรให้ได้มากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองด้วย
งานคุณภาพและการบริการที่รวดเร็วให้กับลูกค้าได้เหนือคู่แข่งในตลาด จนเกิดเป็นภาพลักษณ์ใหม่
และควรหมั่นพัฒนามาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนต้องมีการประชาสัมพันธ์
เพื่อเกิดการรับรู้และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและเติบโตได้อย่างยั่งยืนพร้อมไปสู่การขยายตลาดได้
อย่างน่าเชื่อถือในอนาคต



บรรณานุกรม

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สภาวะการผลิตและข้อกำหนดที่เกี่ยวกับ
เครื่องประดับทองคำ. เข้าถึงได้จาก :

www.thaifita.com/thaifita/Portals/0/File/vol3Ch_4_jewellery.doc

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ. การเตรียมความพร้อมผลักดัน
อุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับไทยปี 256. เข้าถึงได้จาก :

<http://terrabbkk.com/news/>

สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน).

สถานการณ์การนำเข้าส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย ปี 2560. เข้าถึง
ได้จาก :

<https://www.thaichamber.org/content/file/document/0209181518190424.pdf>