

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
ในอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจทางเดินอาหารทางการแพทย์
กรณีศึกษา : บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขัน
ในอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจทางเดินอาหารทางการแพทย์
กรณีศึกษา : บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558

นางสาวลักขิกา มุลสันเทียะ
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ดันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็น ประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอด ประสบการณ์ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และ ความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการ จัดการและ กลยุทธ์ รุ่น 16B ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้าทีมงานขายด้านกล้องส่องตรวจทางเดินอาหาร บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้ง คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอ กราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ขอยกให้ บิดา มารดา ครูอาจารย์ รวมถึงผู้มีอุปการะคุณ ทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ ฉบับนี้จะประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้าง ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขอภัย มา ณ ที่นี้ด้วย

ลัทธিকা มูลสันเทียะ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจทางเดินอาหารทางการแพทย์ กรณีศึกษา : บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS IN MEDICAL GI ENDOSCOPY INDUSTRY: CASE STUDY OF OLYMPUS (THAILAND) CO., LTD.

ลัทธิกา มุลสันเทียะ 5650378

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ที่มทรัพย์, D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย และสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ที่จัดเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายกล้องส่องตรวจทางเดินอาหารทางการแพทย์รายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันตลาดเครื่องมือแพทย์มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยความไม่มั่นคงทางการเมือง รวมถึงอำนาจการต่อรองของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น ล้วนส่งผลให้ยอดขายในช่วงปี 2557 ลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมาถึง 11% ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการนำกลยุทธ์การเติบโต ที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างของการให้บริการที่มีคุณค่าที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่น โดยพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า กระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมในระยะยาวต่อไปได้

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน/ Differentiation Strategy / กล้องส่องตรวจทางเดินอาหาร/ Endoscope/ บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ (Introduction)	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	8
1.4 สภาพปัญหา	13
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTLE Analysis	14
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model	23
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework	28
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	32
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	32
3.2 โครงสร้างของปัญหา	34
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	41
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	42
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	46
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	48
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	56
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	56
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	59
5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	64
5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	68
บรรณานุกรม	73
ประวัติผู้วิจัย	75



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1	22
2.2	28
2.3	30
5.1	61
5.2	62
5.3	63
5.4	64
5.5	65



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 แสดงมูลค่าตลาดของเทคโนโลยีทางการแพทย์ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ของกลุ่มประเทศในตลาดเกิดใหม่ (Emerging market) ในปี 2008-2009 และ 2014	2
1.2 แสดงแนวโน้มการเติบโตตามมูลค่าในตลาดโลกของกล้องส่องตรวจอวัยวะภายในทางการแพทย์ช่วงปี 2009-2018	3
1.3 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของกล้องส่องตรวจทางการแพทย์ในประเทศไทยปี 2014	5
1.4 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท โกสินทร์เวชภัณฑ์ จำกัด	5
1.5 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท ฟุจิฟิล์ม (ประเทศไทย) จำกัด	6
1.6 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท เมดิทอป จำกัด	7
1.7 แสดงภาพรวมธุรกิจของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด	8
1.8 สินค้าหลักในกลุ่ม GI ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด	9
1.9 สินค้าหลักในกลุ่ม SP ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด	9
1.10 สินค้าหลักในกลุ่ม ET ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด	9
1.11 แสดงสัดส่วนยอดขายโดยภาพรวมของธุรกิจทางการแพทย์ของบริษัท โอลิมปัส ช่วงปี 2011-2013 และคาดการณ์ในช่วงปี 2015-2017	10
1.12 แสดงส่วนแบ่งตลาดโดยภาพรวมของธุรกิจทางการแพทย์บริษัท โอลิมปัสปี 2013	10
1.13 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ในส่วนแผนกงานขายและการตลาด	12
1.14 แสดงยอดขายผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม GI (Gastrointestinal Endoscope) ช่วงปี 2550-2557	13
2.1 แสดง PESTLE Analysis Model	15
2.2 แสดงสัดส่วนร้อยละของประชากรกลุ่มอายุสำคัญ พ.ศ.2480 - 2573	17
2.3 แสดง Five Forces Model	23

สารบัญรูปรภาพ (ต่อ)

รูปรภาพ	หน้า
3.1 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	32
3.2 แสดงแผนภูมิมิวงรอบแบบเสริมแรง (Reinforcing Loop)	33
3.3 แสดงแผนภูมิมิวงรอบแบบปรับสมดุล (Balancing Loop)	34
3.4 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด	35
3.5 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า	36
3.6 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลต่อยอดขายและอัตราส่วนทางการตลาด	37
3.7 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลต่อราคา	38
3.8 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน	39
4.1 แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	41
5.1 แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	58
5.2 แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด	59
5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	71

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันแนวโน้มความสนใจในการดูแลเรื่องสุขภาพมีเพิ่มมากขึ้น ไม่นับรวมถึงผลจากการที่รัฐบาลมีนโยบายให้ประเทศไทยเป็น ศูนย์กลางด้านการแพทย์ (Medical Hub) ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรือการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(Asean Economic Community ; AEC) ในปี 2558 นี้ ที่มีผลทำให้ชาวต่างชาติเข้ามารับการรักษาพยาบาลในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก อีกทั้งผลพวงจากการย้ายฐานการผลิตของบริษัทต่างชาติทั้งกลุ่ม Hi-tech และ Mass production ที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย ตลอดจนความต้องการยกระดับการรักษาพยาบาลในประเทศ เหล่านี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการทั้งภาครัฐ และเอกชน อาทิ โรงพยาบาล และสถานพยาบาลต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพิ่มการลงทุน โดยเฉพาะการลงทุนด้านอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการ และเพื่อให้สามารถรองรับจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากได้ โดยเครื่องมือแพทย์ประเภทกล้องส่องตรวจอวัยวะภายใน (Endoscope) จัดเป็นเครื่องมือแพทย์ที่มีบทบาทสำคัญมากในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของ การตรวจเพื่อประเมินความเสี่ยง การตรวจวินิจฉัยเพื่อวางแผนการรักษา หรือการตรวจเพื่อการรักษาโรคมะเร็ง

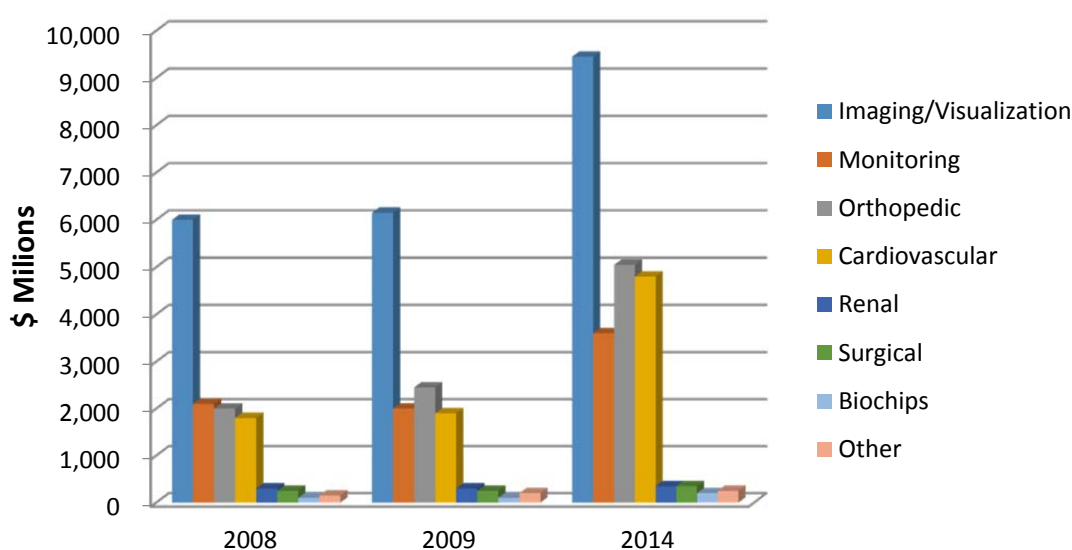
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

เครื่องมือแพทย์ประเภทกล้องส่องตรวจอวัยวะภายใน (Endoscope) เป็นอุปกรณ์ทางการแพทย์ประเภทหนึ่งที่แพทย์ใช้สำหรับส่องตรวจอวัยวะต่างๆภายในร่างกายของผู้ป่วย เพื่อการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรค สามารถช่วยแพทย์ในการค้นหาความผิดปกติในเบื้องต้นได้และอาจทำการรักษาได้ทันก่อนที่อาการของโรคจะลุกลาม ซึ่งในปัจจุบัน ประชาชนมีความสนใจในการดูแลสุขภาพกันมากขึ้น อีกทั้งมีการสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ในเรื่องของการตรวจคัดกรองโรค (Screening) อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีความต้องการเครื่องมือแพทย์ประเภทกล้องส่องตรวจอวัยวะภายในเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับ แนวโน้มของตลาดอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ที่ขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีผู้ประกอบการหน้าใหม่หลายรายเข้ามา ส่งผลให้การแข่งขันทางด้านราคาและบริการในปัจจุบันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการด้านกล้องส่องตรวจอวัยวะภายใน

จำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้สามารถคงอยู่ในตลาดได้ในระยะยาวต่อไป

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

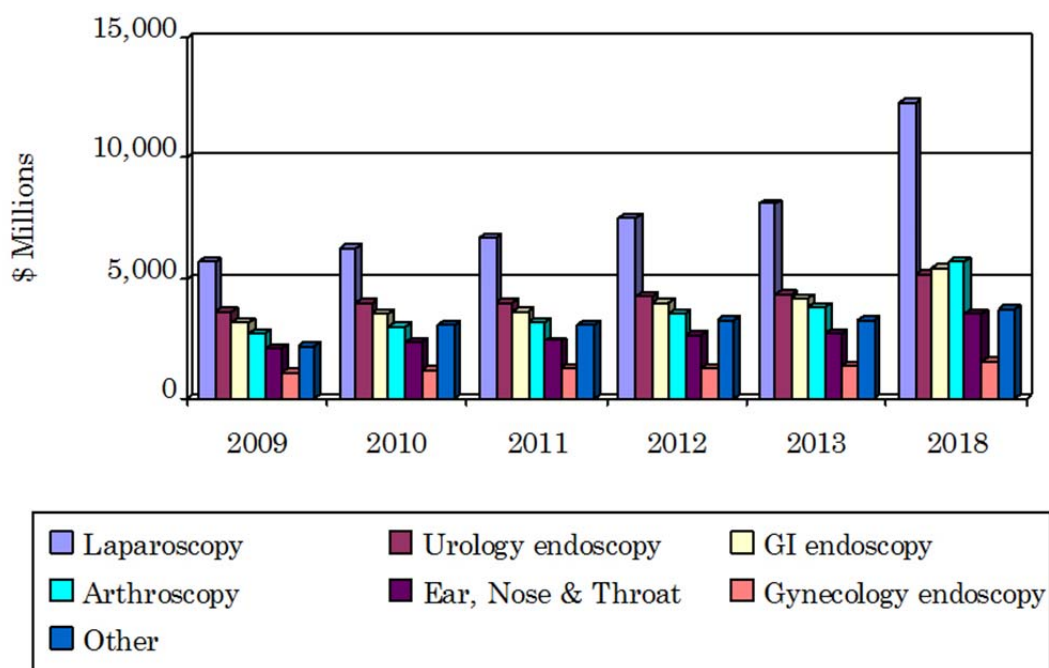
อุตสาหกรรมเครื่องมือทางการแพทย์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและคาดว่าจะมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นในด้านการแพทย์และสาธารณสุข มีความสำคัญต่อทั้งเศรษฐกิจและสุขภาพของประชาชน ความต้องการบริโภคทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศจึงเพิ่มสูงขึ้น จึงมีโอกาที่จะพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการแข่งขันได้ เพื่อรองรับกับความต้องการในประเทศที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับในประเทศไทยตลาดเครื่องมือแพทย์มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณ 9% ต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2553 มูลค่าตลาดรวมประมาณ 25,958 ล้านบาท และคาดการณ์ว่าจะเติบโตเพิ่มขึ้นเป็น 38,000 ล้านบาท ในปี 2558 (ปริชา พันธุ์ตเวช, 2557)



ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าตลาดของเทคโนโลยีทางการแพทย์ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ของกลุ่มประเทศในตลาดเกิดใหม่ (Emerging market) ในปี 2008 - 2009 และ 2014

ที่มา : ปรับปรุงจาก <http://www.bccresearch.com/market-research/healthcare/advanced-medical-technologies-hlc082a.html>

จากภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าตลาดของเทคโนโลยีทางการแพทย์ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ของกลุ่มประเทศในตลาดเกิดใหม่ (Big emerging market) ได้แก่ ประเทศในกลุ่ม ASEAN อาเจนติน่า บราซิล จีน อินเดีย เม็กซิโก รัสเซีย แอฟริกาใต้ เกาหลีใต้ และตุรกี โดยมูลค่าตลาดของเทคโนโลยีทางการแพทย์ของกลุ่มประเทศในตลาดเกิดใหม่ อยู่ที่ประมาณ 12.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2008 และ 13.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2009 และคาดการณ์ว่ามูลค่าตลาดจะเติบโตสูงขึ้นเป็น 24.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2014 โดยจะเห็นได้ว่ามูลค่าตลาดของเครื่องมือแพทย์ประเภทกล้องส่องตรวจทางการแพทย์ ซึ่งใช้เทคโนโลยีทางด้าน Imaging/Visualization มีสัดส่วนมากที่สุดและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น คือ ในปี 2008 มีมูลค่าตลาด 5.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็น 47.5% ของยอดขายเครื่องมือแพทย์ทั้งหมดในตลาดเกิดใหม่นี้ และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 9.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2014 (BCC Research, 2010)



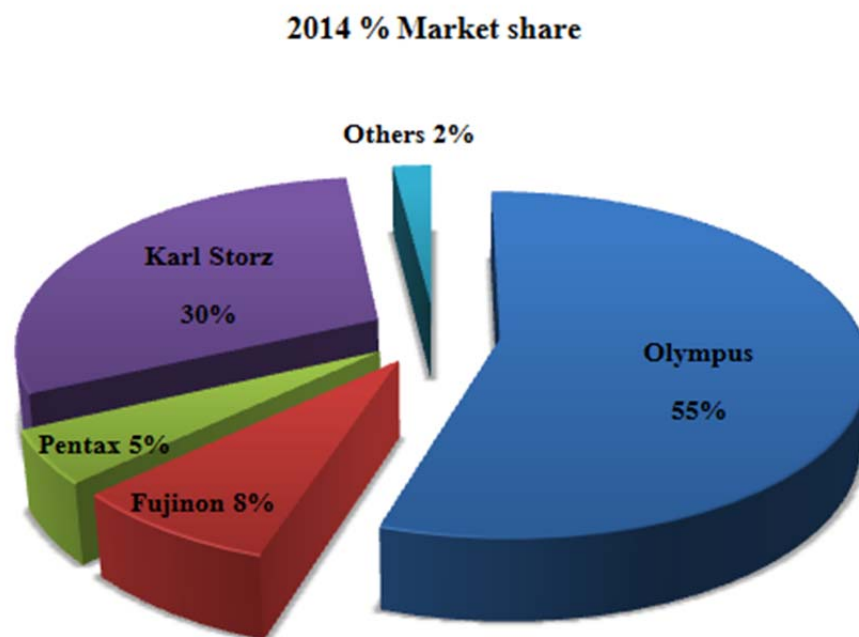
ภาพที่ 1.2 แสดงแนวโน้มการเติบโตตามมูลค่าในตลาดโลกของกล้องส่องตรวจอวัยวะภายในทางการแพทย์ช่วงปี 2009-2018

ที่มา : <http://medicaldesign.com/business/global-endoscopy-market-growing-fast>

เมื่อพิจารณาถึงตลาดของกล้องส่องตรวจอวัยวะภายในทางการแพทย์ในตลาดโลก พบว่า มีมูลค่าการตลาดโดยรวมสูงถึง 26.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2012 และ 27.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2013 และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นทุกปี โดยคาดว่าในปี 2018 มูลค่าตลาดรวมของ

กล้องส่องตรวจอวัยวะภายในจะเพิ่มเป็น 37.3 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปีอยู่ที่ 6.2% ดังแสดงในภาพที่ 1.2 (BCC Research, 2013)

สำหรับอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจอวัยวะภายใน (Endoscope) ในประเทศไทย อาจกล่าวได้ว่าเป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย ลูกค้าส่วนใหญ่ คือ แพทย์ และผู้ประกอบการแพทย์ในสถานพยาบาลทั่วประเทศทั้งรัฐบาลและเอกชน ซึ่งอาจแบ่งกลุ่มลูกค้าหลักออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มลูกค้าโรงเรียนแพทย์และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาลและเอกชน ซึ่งรวมถึงโรงพยาบาลประจำจังหวัดด้วย กลุ่มลูกค้าระดับกลาง ได้แก่ โรงพยาบาลขนาดกลางทั่วไป และกลุ่มลูกค้าระดับล่าง ได้แก่ สถานพยาบาลต่างๆ เช่น คลินิก ศูนย์อนามัยประจำตำบล เป็นต้น เนื่องจากเครื่องมือแพทย์ประเภทกล้องส่องตรวจอวัยวะภายในเป็นสินค้าที่มีราคาแพง ดังนั้น ลักษณะการดำเนินธุรกิจจึงใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน ทั้งในส่วนของ การตัดสินใจซื้อของลูกค้าเองหรือแม้กระทั่งในส่วนของขั้นตอนกระบวนการจัดซื้อของภาครัฐที่ต้องผ่านการอนุมัติงบประมาณเป็นรายปี ดังนั้น ลักษณะการแข่งขันจำเป็นที่จะต้องอาศัยความต่อเนื่องในการทำการตลาด เพื่อเป็นการย้าเตือนให้ลูกค้ามีความรู้สึกคุ้นเคยในตัวผลิตภัณฑ์จนเกิดเป็นความรู้สึกจงรักภักดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการนำตัวอย่างผลิตภัณฑ์มาให้ทดลองใช้เพื่อสร้างความเคยชินตั้งแต่ก่อนการกำหนดงบประมาณประจำปี ไปจนถึงการบริการหลังการขายที่จะต้องมีการจัดการฝึกอบรมการใช้งาน ผลิตภัณฑ์และการดูแลรักษา รวมถึงการซ่อมบำรุงในกรณีที่เครื่องมือมีปัญหา ซึ่งเดิมในอดีตลูกค้าส่วนใหญ่มักจะตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากประสบการณ์ที่คุ้นเคย เช่น แพทย์ที่จบจากโรงเรียนแพทย์ที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทใด เมื่อจบมาก็มักจะตัดสินใจเลือกซื้อของบริษัทนั้นๆ หรือ ตัดสินใจเลือกซื้อจากบริษัทที่มีชื่อเสียงแม้ว่าจะมีราคาสูงกว่าก็ตาม แต่ในปัจจุบัน จากการที่ตลาดเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ของไทยมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้มีบริษัทเปิดใหม่เกิดขึ้นมากมาย ทั้งที่เป็นบริษัทผู้ผลิตหน้าใหม่หรือแม้กระทั่งบริษัทที่มีการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในตลาดเดิมมากขึ้น ที่แม้ว่าจะมีคุณภาพด้อยกว่าก็ตาม แต่สามารถทำราคาได้ต่ำกว่าเจ้าเดิมในตลาดหลายเท่าตัว นอกจากนี้ การใช้มาตรการด้านการเงิน การคลัง และการจัดซื้อของภาครัฐ ที่มีขั้นตอนที่ค่อนข้างยุ่งยาก ช้าช้อน ลำช้า และล่าสมัย รวมไปถึงนโยบายของบริษัทเองที่มีกฎระเบียบที่ค่อนข้างเคร่งครัด หรือแม้กระทั่งความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดซื้อสินค้า ที่บริษัทมองข้ามไปไม่ได้ เพราะปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อยอดขายขององค์กรทั้งสิ้น



ภาพที่ 1.3 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของกล้องส่องตรวจทางการแพทย์ในประเทศไทยปี 2014
ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

โดยสามารถแบ่งสัดส่วนตลาดของกล้องส่องตรวจทางการแพทย์ในประเทศไทยโดยประมาณ ในปี 2014 ได้ดังนี้ Olympus 55% Karl Storz 30% Fujinon 8% Pentax 5% และผู้ประกอบการรายอื่น 2% ดังแสดงในภาพที่ 1.3 ซึ่งคู่แข่งที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ บริษัท โกสินทร์เวชภัณฑ์ จำกัด บริษัท ฟุจิฟิล์ม (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท เมดิทอป จำกัด

ผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจอวัยวะภายใน (Endoscope)

1.2.1 บริษัท โกสินทร์เวชภัณฑ์ จำกัด (Kosin Medical Supply Co., Ltd.)



STORZ
KARL STORZ—ENDOSKOPE

ภาพที่ 1.4 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท โกสินทร์เวชภัณฑ์ จำกัด
ที่มา : <http://www.kosinmedicalsupply.com/>

เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายเครื่องมือแพทย์ อุปกรณ์ผ่าตัดและกล้องส่องตรวจอวัยวะภายใน ภายใต้ชื่อ Karl Storz ผลิตภัณฑ์ประเทศเยอรมัน ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2522 จุดเด่นของบริษัทคือ การที่เป็นบริษัทที่จัดตั้งและดำเนินธุรกิจโดยคนไทย ทำให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินกิจการได้มากกว่า ทั้งในเรื่องของความเร็วในการตัดสินใจต่างๆรวมถึงนโยบายของบริษัทเองที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์หรือวัฒนธรรมของประเทศ นอกจากนี้ ยังมีจุดเด่นในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์สำหรับผ่าตัดนั้น จัดได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งานอย่างกว้างขวางมาเป็นเวลานาน ในขณะที่กล้องส่องตรวจในระบบทางเดินอาหารบริษัทเพิ่งเริ่มนำเข้ามาทำการตลาดในปี 2558 นี้ ซึ่งอาจทำให้บริษัทต้องใช้เวลาในการวางแผนการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ เพื่อสร้างความรู้จักและคุ้นเคยให้กับผู้ใช้งาน

1.2.2 บริษัท ฟุจิฟิล์ม (ประเทศไทย) จำกัด (Fujifilm (Thailand) Co., Ltd.)



ภาพที่ 1.5 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท ฟุจิฟิล์ม (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : http://www.fujifilm.co.th/products/business_products/medical/

เริ่มเปิดดำเนินการในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2532 โดยปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียน 321 ล้านบาท ประกอบไปด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ทางการถ่ายภาพ ผลิตภัณฑ์ทางการพิมพ์ และผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ สำหรับเครื่องมือทางการแพทย์นั้น มีการจัดจำหน่ายกล้องส่องตรวจในระบบทางเดินอาหาร (Endoscope) ภายใต้ชื่อ Fujinon ซึ่งแต่เดิมได้ให้บริษัท Science Engineer International Co.,Ltd เป็นตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย ซึ่งบริษัทได้เริ่มเข้ามาดำเนินการจัดจำหน่ายเองในปี พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมา โดยผลิตภัณฑ์ Fujinon มีจุดเด่นในเรื่องของเทคโนโลยีที่ทันสมัยและสามารถทำราคาได้ต่ำกว่าเจ้าตลาด นอกจากนี้ การที่เป็นบริษัทผู้ผลิตที่มีชื่อเสียงอยู่แล้วมาทำการตลาดเองทำให้ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้า อีกทั้งบริษัทยังเน้นการทำการตลาดในเชิงรุกโดยเน้นบุกตลาดที่เป็นโรงเรียนแพทย์ ด้วยการสนับสนุนงานด้าน

งานวิจัยทางการแพทย์ให้กับทางโรงพยาบาล แต่ด้วยความที่บริษัทเพิ่งเริ่มเข้ามาทำตลาดในกลุ่มธุรกิจนี้ ทำให้มีปัญหาในเรื่องของกำลังคนที่ไม่เพียงพอในการให้บริการ อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องของความไม่คุ้นเคยในผลิตภัณฑ์ของกลุ่มลูกค้าที่เริ่มตัดสินใจทดลองใช้

1.2.3 บริษัท เมดิทอป จำกัด (Meditop Co., Ltd.)



ภาพที่ 1.6 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท เมดิทอป จำกัด

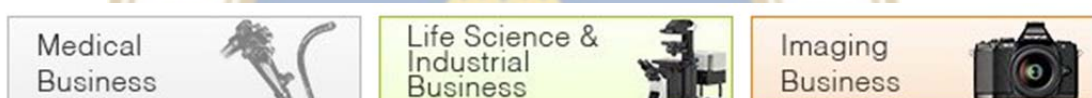
ที่มา : <http://www.meditopthailand.com/th/index.php>

บริษัทฯ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2528 เป็นผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายเครื่องมือแพทย์ เครื่องมือวิเคราะห์ในห้องแล็บ และเครื่องมือวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มดำเนินการนำเข้าและจัดจำหน่าย ก่อตั้งส่งตรวจระบบทางเดินอาหาร ภายใต้ชื่อ Pentax เมื่อปีพ.ศ.2557 หลังจากที่หมดสัญญา กับบริษัทตัวแทนจำหน่ายเดิม ซึ่งคือบริษัท เค. เพอร์ฟอร์แมนซ์ จำกัด แม้ว่าจุดเด่นของบริษัทที่ดำเนิน ธุรกิจโดยเจ้าของคนไทย จะทำให้มีความได้เปรียบทั้งในเรื่องของการกำหนดราคาขาย รวมถึง นโยบายการทำตลาดในประเทศไทยที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากกว่าบริษัทผู้ผลิตที่เป็น บริษัทสาขาจากต่างประเทศก็ตาม แต่ด้วยความที่เป็นบริษัทที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หลากหลาย ประเภท ทำให้ขาดความรู้ความชำนาญในผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ที่เป็นกล้องส่องตรวจทางการแพทย์ จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในตัวผลิตภัณฑ์ ก่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นเครื่องมือแพทย์ที่ผู้ใช้งานต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้มากกว่า เครื่องมือทั่วไป นอกจากนี้ ยังมีเทคโนโลยีในการผลิตและคุณภาพสินค้าที่ได้รับการยอมรับจาก ตลาดต่ำที่สุดด้วย

นอกจากทั้ง 3 บริษัทที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีบริษัทรายย่อยอื่นๆ บางรายเป็นบริษัทที่นำเข้าผลิตภัณฑ์จากประเทศจีน ทำให้สินค้ามีราคาต่ำมากในตลาด แต่ไม่ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้ใช้งานในตลาดระดับบนที่เป็นกลุ่มลูกค้าในโรงเรียนแพทย์ และในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาลและเอกชน จึงเน้นขายให้กับกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงล่างเท่านั้น

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้ชื่อ โอลิมปัส ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทโอลิมปัส ประเทศญี่ปุ่น เริ่มเปิดดำเนินการในประเทศไทยด้วยทุนจดทะเบียน 210 ล้านบาท ในวันที่ 23 พฤศจิกายน 2543 จัดเป็นผู้นำกลุ่มอุตสาหกรรมทางการแพทย์รายใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 ธุรกิจหลัก คือ 1. ธุรกิจทางการแพทย์ 2. ธุรกิจด้านวิทยาศาสตร์เพื่อชีวิตและอุตสาหกรรม 3. ธุรกิจด้านการถ่ายภาพ ดังแสดงในภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 แสดงภาพรวมธุรกิจของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

ธุรกิจทางการแพทย์ (Medical Business) เป็นกลุ่มธุรกิจที่บริษัทในเครือโอลิมปัสให้การโฟกัส รวมถึง บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัดด้วย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าตลาดสูง และมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับการส่องตรวจอวัยวะภายในร่างกายเพื่อการวินิจฉัย รักษาโรค และสำหรับการผ่าตัด

สินค้าทางการแพทย์ของบริษัท

แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มสินค้าหลักที่สำคัญ คือ

1.3.1 สินค้าในกลุ่ม GI (Gastrointestinal Endoscope) ได้แก่ กล้องส่องตรวจในระบบทางเดินอาหารและทางเดินหายใจ รวมไปถึง ชุดเครื่องมือและถ่ายทอดสัญญาณวิดีโอสำหรับการส่องกล้องทางการแพทย์ และเครื่องทำความสะอาดกล้องส่องตรวจทางการแพทย์ด้วย ดังแสดงในภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 สินค้าหลักในกลุ่ม GI ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

1.3.2 สินค้าในกลุ่ม SP (Surgical Device) คือ เครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับการผ่าตัด รวมถึงเครื่องมือสำหรับจี้ห้ามเลือดทางการแพทย์ด้วย ดังแสดงในภาพที่ 1.9

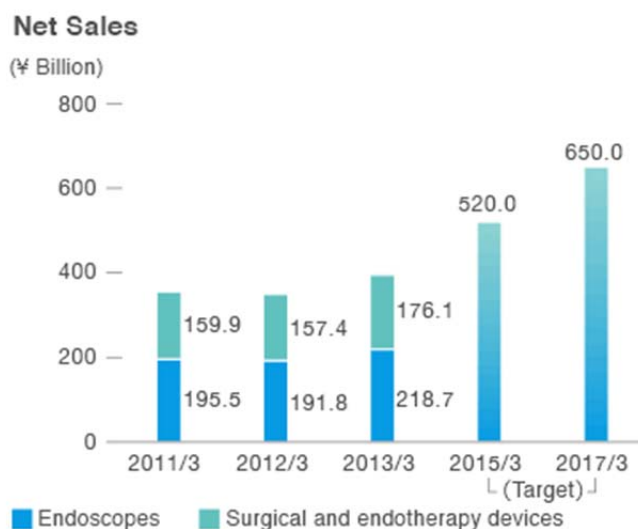


ภาพที่ 1.9 สินค้าหลักในกลุ่ม SP ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

1.3.3 สินค้าในกลุ่ม ET (Endotherapy Devices) คือ อุปกรณ์สำหรับทำหัตถการการส่องกล้องทางการแพทย์ ดังแสดงในภาพที่ 1.10



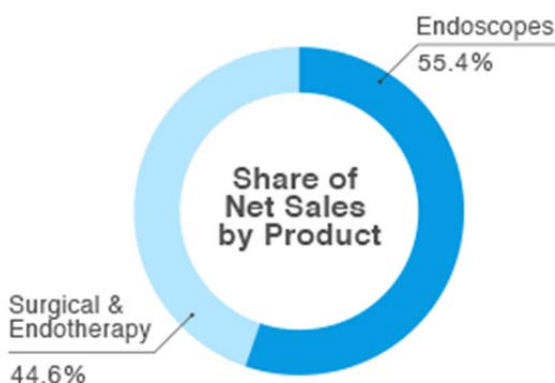
ภาพที่ 1.10 สินค้าหลักในกลุ่ม ET ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 1.11 แสดงสัดส่วนยอดขายโดยภาพรวมของธุรกิจทางการแพทย์ของบริษัทโอลิมปัสช่วงปี 2011-2013 และคาดการณ์ในช่วงปี 2015-2017

ที่มา : รายงานประจำปีของกลุ่มธุรกิจทางการแพทย์บริษัทโอลิมปัส ประจำปี 2013

จากภาพที่ 1.11 จะเห็นได้ว่า สินค้าในกลุ่ม GI Endoscope มีสัดส่วนยอดขายสูงกว่า สินค้าในกลุ่ม Surgical และ Endotherapy รวมกัน โดยพิจารณาตั้งแต่ปี 2011-2013 และคาดการณ์ว่า ภาพรวมมูลค่าตลาดของธุรกิจทางการแพทย์จะมีแนวโน้มสูงถึง 520 พันล้านเยนในปี 2015 และเพิ่มขึ้นเป็น 650 พันล้านเยนในปี 2017 โดยสินค้าในกลุ่ม GI Endoscope มีส่วนแบ่งตลาดคิดเป็น 55.4% ในขณะที่ สินค้าในกลุ่ม Surgical และ Endotherapy รวมกัน มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ 44.6% ดังแสดงในภาพที่ 1.12



ภาพที่ 1.12 แสดงส่วนแบ่งตลาดโดยภาพรวมของธุรกิจทางการแพทย์บริษัทโอลิมปัสปี 2013

ที่มา : รายงานประจำปีของกลุ่มธุรกิจทางการแพทย์บริษัทโอลิมปัส ประจำปี 2013

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท

บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มเป้าหมายด้วยกัน คือ **1. Training School and Hospital (TH)** คือ กลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงเรียนแพทย์ จัดเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ เนื่องจากเป็นสถานที่ผลิตบุคลากรแพทย์จำนวนมาก ซึ่งโดยปกติแล้วแพทย์ที่จบจากโรงเรียนแพทย์ที่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทใด เมื่อจบมาก็มักจะตัดสินใจเลือกซื้อของบริษัทนั้นๆ นอกจากนี้โรงเรียนแพทย์ยังจัดว่าเป็นแหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือที่สำคัญอีกด้วย

2. Core Government and Private Hospital (CGH /CPH) คือ โรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาลและเอกชน จัดว่าเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรองลงมา เนื่องจากโรงพยาบาลขนาดใหญ่จะมีอำนาจซื้อสูง และจะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์โดยเน้นในเรื่องคุณภาพจากบริษัทที่น่าเชื่อถือและมีชื่อเสียง

3. Government and Private Hospital (GH/PH) คือ โรงพยาบาล คลินิก และสถานพยาบาลทั่วไป จัดเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสุดท้าย เนื่องจากโรงพยาบาลเหล่านี้มีอำนาจซื้อค่อนข้างต่ำ ประกอบกับต้องใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจซื้อ โดยเน้นในเรื่องราคาเป็นสำคัญ

สถานที่ตั้งบริษัท

บริษัทมีสถานที่ในการดำเนินธุรกิจอยู่ 2 ส่วน คือ

1. ออฟฟิศสำนักงานใหญ่สำหรับฝ่ายบริหาร ฝ่ายงานขายและการตลาด อยู่ที่ เลขที่ 33/4 อาคารเดอะไนน์ ทาวเวอร์ อาคาร เอ ชั้น 32-33 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

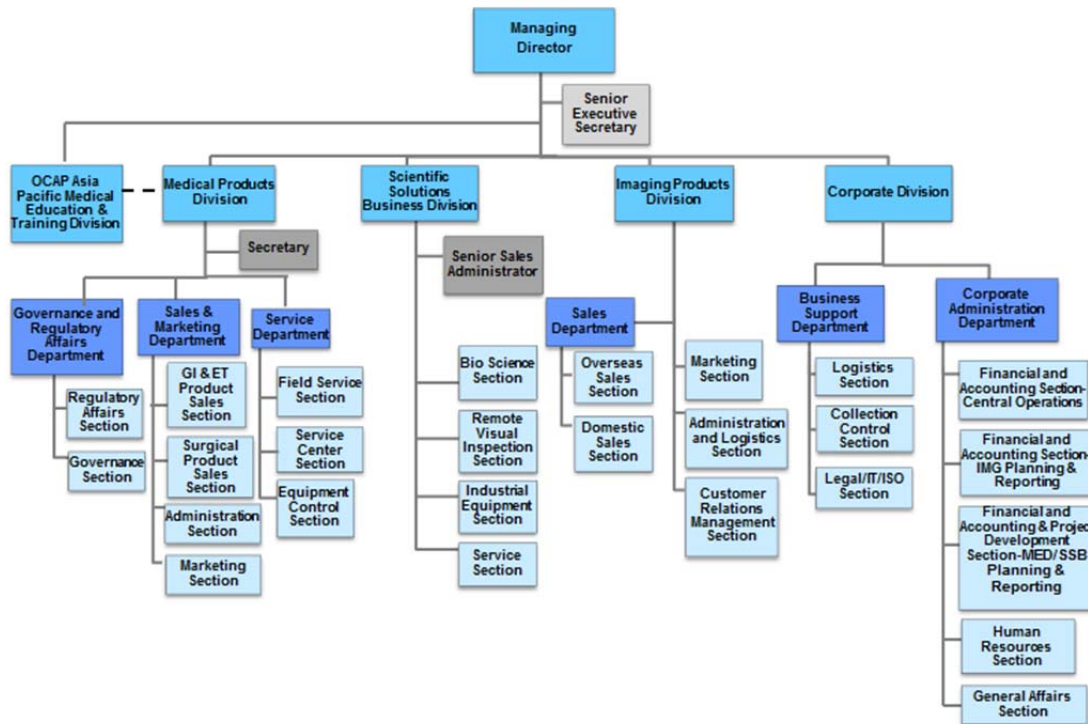
2. ศูนย์ซ่อมบำรุงและบริการหลังการขาย อยู่ที่ นิคมอุตสาหกรรมอัญธานี (เจม โม่ โป ลิส) เลขที่ 38 ซอยสุขาภิบาล 2 ซอย แขวงดอกไม้ เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250

พันธกิจหลักของบริษัท

ใส่ใจในการให้บริการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและรวมถึงอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยผ่านทางความร่วมมือต่างๆ ทั้งทางด้านการศึกษา การดูแลสุขภาพแบบเชิงรุก และเราจะเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตของผู้คนในประเทศไทยผ่านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆของโอลิมปัส

วิสัยทัศน์ของบริษัท

ต้องการที่จะได้รับการยอมรับและเป็นที่เคารพในฐานะบริษัทที่ให้บริการด้านเครื่องมือแพทย์ที่น่าเชื่อถือที่สุดในประเทศไทย

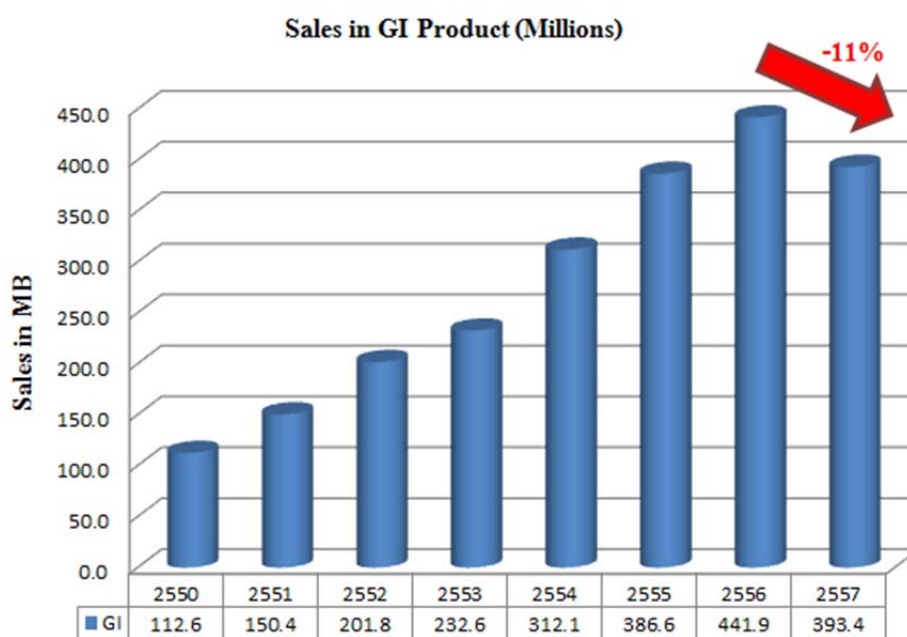


ภาพที่ 1.13 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ในส่วนแผนกขาย และการตลาด

ที่มา : ฝ่ายการบุคคล บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.13 แสดงโครงสร้างองค์กร พบว่า บริษัทมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 210 คน แบ่งเป็น 5 แผนก ได้แก่ แผนกผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ แผนกผลิตภัณฑ์ด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อชีวิต แผนกผลิตภัณฑ์ด้านการถ่ายภาพ แผนกด้านการประสานงานขององค์กร และแผนกฝึกอบรมและสนับสนุนงานด้านการศึกษาในเอเชียและแปซิฟิก โดยในส่วนของธุรกิจผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์นั้นแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายดูแลงานขายและการตลาด ดูแลรับผิดชอบเรื่องกระบวนการขายทั้งหมด รวมถึงการวางแผนด้านการตลาดเพื่อสนับสนุนงานขายให้ยอดขายของบริษัทฯ สอดคล้องกับเป้าที่ได้รับ ฝ่ายดูแลการให้บริการและการซ่อมบำรุง ดูแลรับผิดชอบในเรื่องของการบริการหลังการขาย การซ่อมบำรุง รวมถึงดูแลเครื่องมือของบริษัทที่เป็นเครื่องสาคิต และฝ่ายดูแลกิจการด้านกฎหมายและนโยบาย ดูแลรับผิดชอบติดตามในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมายหรือมาตรการต่างๆของภาครัฐที่มีผลกระทบต่อบริษัท

1.4 สภาพปัญหา



ภาพที่ 1.14 แสดงยอดขายผลิตภัณฑ์ในกลุ่มGI (Gastrointestinal Endoscope)ช่วงปี 2550-2557

ที่มา : รายงานผลประกอบการบริษัท โอลิมป์ส (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ที่ผ่านมา พบว่า ยังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับว่าเป็น โอกาสดีกับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ที่จะสามารถสร้างรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลประกอบการย้อนหลัง 8 ปี คือ ช่วงปี 2550-2557 ของผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม GI Endoscope ซึ่งเป็นสินค้าหลักที่สร้างรายได้ให้กับบริษัทมากที่สุด จะเห็นได้ว่า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ คือ มีอัตราการเติบโต 15% ดังแสดงในภาพที่ 1.14 แต่จะสังเกตพบปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงปี 2557 พบว่า ยอดขายในปี 2557 ลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมาถึง 11% ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม แต่บริษัท โอลิมป์ส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม กลับไม่สามารถสร้างรายได้เติบโตได้อย่างเต็มที่ตามอัตราความต้องการของอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ทางด้านกล้องส่องตรวจทางเดินอาหาร (GI Endoscope) ของบริษัทให้กลับมาเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 10% ของยอดขายในปีก่อนหน้าเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของอุตสาหกรรมอีกครั้ง และเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่อไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหายอดขายของสินค้าในกลุ่ม GI ของบริษัทในปี 2557 ลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้นให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTLE Analysis

เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม T – Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ L – Legal : ปัจจัยทางกฎหมาย และสุดท้าย E – Environment : ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือก

ดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

S – Social : ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำการตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

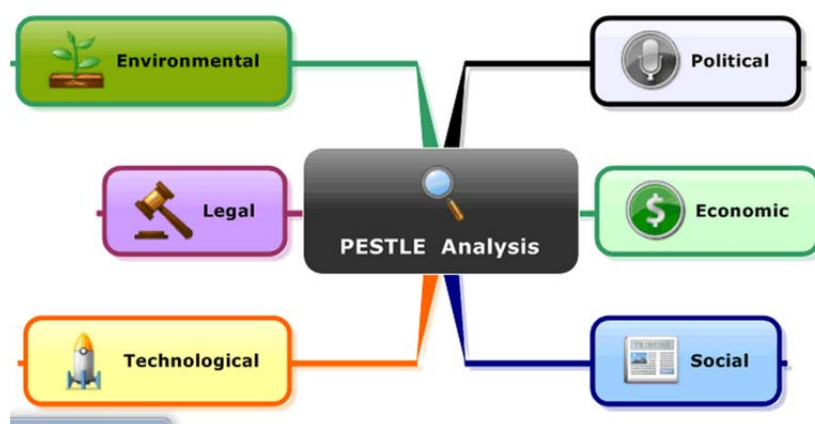
แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

L - Legal : ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

ควรพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้อง และอาจส่งผลต่อธุรกิจ เช่น กฎหมายด้านแรงงาน ลูกจ้าง สวัสดิการ กฎหมายการนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น

E – Environmental : ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม

ควรพิจารณาปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้าง



ภาพที่ 2.1 แสดง PESTLE Analysis Model

ที่มา : <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map>

ผลการวิเคราะห์ PESTLEของบริษัทมีดังนี้

2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม

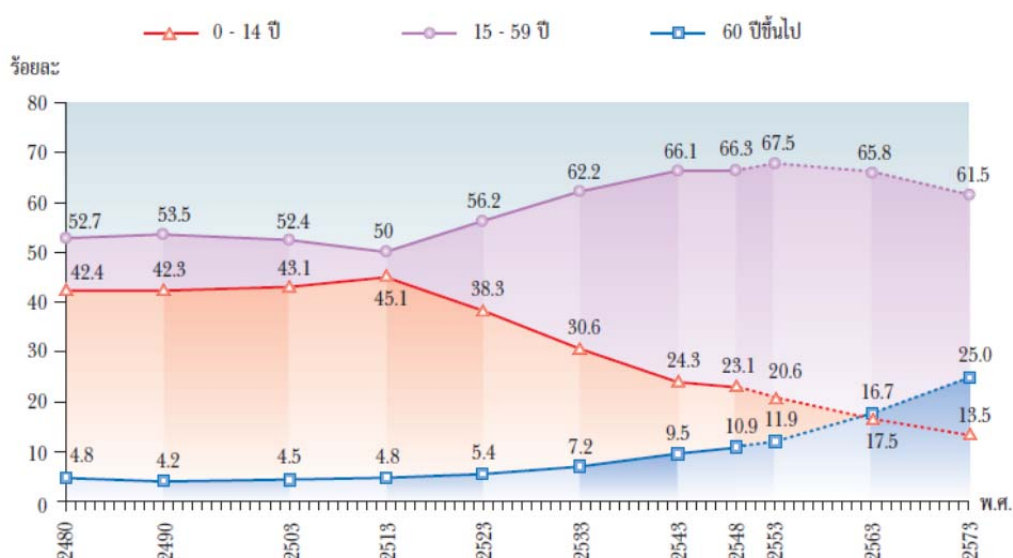
จากการศึกษาพบว่าในปี พ.ศ. 2555 มีการเติบโตในอุตสาหกรรมที่ดี จนกระทั่งมีเหตุการณ์มหาอุทกภัยในปลายปี ทำให้มูลค่าของอุตสาหกรรมไม่สามารถบรรลุตามที่คาดการณ์ไว้แต่อย่างใดก็ตาม ในปี พ.ศ. 2555 ตั้งแต่ต้นปีมีมูลค่าที่เติบโตเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงประชาชนมีความต้องการใช้อินเทอร์เน็ต broad band เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนทั้งทางภาครัฐบาลและเอกชนรวมกันลงทุนทางด้านไอทีเพื่อป้องกันภัยคุกคามที่อาจจะเกิดการอาชญากรรมในอัตราส่วน 11.2%จากสภาพความไม่มั่นคงทางการเมืองในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการออกนโยบายและข้อกำหนดต่างๆ อันจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของประเทศ จากความไม่แน่นอนเหล่านี้ทำให้ผู้ประกอบการในทุกภาคส่วนเกิดความไม่แน่ใจในการตัดสินใจลงทุนทั้งในส่วนของการจัดซื้อจัดจ้างเครื่องมือแพทย์เอง หรือแม้กระทั่งในส่วนของการขยายลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน

2.1.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการปรับตัวดีขึ้นตามการฟื้นตัวของการผลิตภาคอุตสาหกรรมซึ่งโดยส่วนหนึ่งเป็นผลจากการผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการในประเทศที่ยังอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งส่งผลให้การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมขยายตัวสูงขึ้นตามการฟื้นตัวของการผลิตภาคอุตสาหกรรม อีกทั้งการลงทุนภาคเอกชนที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐด้วยทำให้เศรษฐกิจโดยรวมอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งมีหลายประเด็นในการบริหารนโยบายเศรษฐกิจของภาครัฐที่เอื้อต่อธุรกิจทางการแพทย์ อาทิเช่น การเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณและเร่งรัดการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูและสร้างอนาคตประเทศเพื่อชดเชยการหดตัวของงบลงทุนภาครัฐ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้นักลงทุน พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว หรือการดูแลและช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการการปรับเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำโดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยที่ใช้แรงงาน โดยการเร่งรัดประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ประโยชน์จากมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อลดแรงกดดันด้านต้นทุนการผลิตของผู้ประกอบการและสนับสนุนการยกระดับประสิทธิภาพการผลิต การพิจารณามาตรการช่วยเหลือเพิ่มเติมสำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่ไม่อยู่ในข่ายที่จะได้รับผลประโยชน์จากมาตรการดังกล่าว รวมถึงการดำเนินนโยบายการเงินและอัตราแลกเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

2.1.3 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

ในปัจจุบัน กระแสการใส่ใจในสุขภาพมีมากขึ้นในประเทศไทย คนไทยโดยรวมมีอายุยืนยาวขึ้น โดยข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสุขภาพ (Health Information System Development Office) หรือ HISO ที่ได้รายงานสุขภาพโดยรวมของคนไทยในปี พ.ศ. 2554 ว่ามีอายุค่าเฉลี่ยและอายุค่าเฉลี่ยของการมีสุขภาพดีเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับอัตราการตายวัยแรงงาน (อายุ 15-59 ปี) ที่มีแนวโน้มลดลง โดยมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แสดงว่าสุขภาพกายของคนไทยมีแนวโน้มที่ดีขึ้น



ภาพที่ 2.2 แสดงสัดส่วนร้อยละของประชากรกลุ่มอายุสำคัญ พ.ศ.2480 - 2573

ที่มา : การสำรวจสำมะโนประชากรและเคหะของสำนักงานสถิติแห่งชาติและการคาดประมาณประชากร ประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ทางด้านพฤติกรรมดูแลสุขภาพของคนไทยนั้น พบว่าประชากรมีพฤติกรรมการออกกำลังกายอย่างเพียงพอและใส่ใจดูแลสุขภาพมากขึ้น แต่พฤติกรรมรับประทานอาหารของคนไทยกลับมีแนวโน้มการบริโภคผักผลไม้ลดลง รับประทานเนื้อสัตว์มากขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาสุขภาพตามมาในภายหลัง เช่น โรคอ้วนหรือโรคเมตาบอลิก นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และการสูบบุหรี่เพิ่มขึ้นอีกด้วย อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมของคนไทยที่ใส่ใจในการเลือกรับประทานและใส่ใจในสุขภาพอาจเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับกล้องส่องตรวจระบบทางเดินอาหารนี้ ในการเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยตรวจหาความผิดปกติของลำไส้ในผู้ที่ใส่ใจในสุขภาพและมีข้อกังวลเกี่ยวกับความผิดปกติของระบบทางเดินอาหารและลำไส้ของตนเองและครอบครัวได้

2.1.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม
 การพัฒนาเทคโนโลยีทางการแพทย์ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก เทคโนโลยีการนำ
 วิทยาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อมนุษย์ในด้านการแพทย์ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจ
 การรักษาพยาบาล หรือการป้องกันโรค ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น การพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์
 โดยอาศัยความรู้ด้านวิศวกรรมเป็นหลักในการผลิต เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการตรวจและ
 วินิจฉัยโรค เพื่อการรักษาพยาบาล เพื่อการป้องกันโรค และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิตยา
 สาร หรือวิธีการที่ใช้ในทางการแพทย์ ในการพัฒนาบางครั้งต้องอาศัยเทคโนโลยี เทคนิค และวิธีการ
 ต่างๆ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคนิคทางด้านวิศวกรรม

เทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับ
 การให้บริการผู้ป่วยและการจัดการบริหารงานของระบบโรงพยาบาลและสาธารณสุข เทคโนโลยี
 ทางทางการแพทย์ไม่จำกัดเพียงแค่การให้บริการในวงการแพทย์ สาธารณสุข และโรงพยาบาล เท่านั้น
 แต่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ ทำให้ประชาชนและผู้ป่วยสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการแพทย์
 สาธารณสุข รวมทั้งใช้บริการสาธารณสุขจากที่บ้านโดยไม่ต้องเดินทาง

การพัฒนาเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขหรือ Health Information
 evolution นั้น มีทั้งสิ้น 3 ยุค โดยในยุคแรก คือการพัฒนา Health 1.0 ซึ่งเน้นการจัดเก็บ
 ข้อมูลคนไข้ ให้อยู่ในรูปของเอกสารที่เก็บไว้ในโรงพยาบาลในลักษณะของ Physical centric
 ขณะที่ยุคที่ 2 หรือ Health 2.0 เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการเก็บข้อมูลคนไข้เป็น
 เวชทะเบียนอิเล็กทรอนิกส์และเวชทะเบียนส่วนบุคคล (Electronics Medical Records & Personal
 Health Records) ซึ่งสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา และสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ
 จัดการและการบริหารงานในโรงพยาบาลและสาธารณสุขได้ สำหรับประเทศไทยในปัจจุบันอยู่
 ในช่วงของการโอนถ่ายการใช้เทคโนโลยีสู่ Health 2.0

อย่างไรก็ตาม จากการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้วงการแพทย์มีแนวโน้ม
 การพัฒนาเข้าสู่ยุคที่ 3 หรือที่เรียกว่า Health 3.0 ซึ่งเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีมาช่วยในการ
 รักษาพยาบาลและช่วยจัดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น ทำให้การบริการทาง
 การแพทย์มุ่งสู่การให้บริการปัจเจกชน โดยผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางของการดูแลรักษาสุขภาพ หรือ
 Patient centric ที่การรักษาพยาบาลรวมถึงการจ่ายยาสามารถทำได้เฉพาะเจาะจงผู้ป่วยแต่ละราย

จากข้อมูลของศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) ซึ่ง
 ได้ทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสารอย่าง
 ต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการให้บริการด้านสุขภาพและการแพทย์ ทั้งเชิงรับ เชิงรุก และ เชิงป้องกัน
 NECTEC ได้นำเสนอแผนที่เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางร่วมกันระหว่าง

ผู้รับบริการสุขภาพ ผู้ให้บริการสุขภาพ และ ผู้พัฒนาเทคโนโลยี เพื่อแก้ปัญหาในด้านการสื่อสารระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการทางการแพทย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยมีสุขภาพดีถ้วนหน้า ได้รับบริการอย่างทั่วถึง และมุ่งสู่การรักษาสุขภาพเชิงป้องกัน

Smart Health หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และการสื่อสาร มาประยุกต์ใช้ทางด้านการแพทย์และสุขภาพ โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายสุดท้าย เพื่อให้ประชากรของประเทศ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยการมีสุขภาพที่ดี อยู่อย่างมีความสุข (Smart Living) จากการได้รับบริการด้านสุขภาพที่ดีขึ้น (Better Care Services) ไม่ว่าจะเป็นเชิงรับ/เชิงรักษา (Curative Care Services) เชิงรุก (Proactive Care Service) หรือ เชิงป้องกัน (Preventive Care Services หรือ Preventive Medicine)

แผนเทคโนโลยีที่กำหนดขึ้นเบื้องต้นนี้ ประกอบด้วย ถนนสามสาย สายแรกเป็นการสร้างพื้นฐานและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนวิศวกรรมข้อมูล วิศวกรรมซอฟต์แวร์ และวิศวกรรมความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างระบบฐานข้อมูลสุขภาพและการแพทย์แห่งชาติ (NHIS: National Health Information System) และการสร้างระบบฐานความรู้เพื่อสุขภาพ เพื่อให้บริการความรู้ การศึกษา และการแนะนำ กับประชาชนทั่วไปที่ต้องมีส่วนร่วมในการเสริมภูมิคุ้มกัน เพื่อป้องกัน โรคภัยไข้เจ็บ และการรักษาสุขภาพที่ถูกต้อง สายที่สอง กำหนดเส้นทางการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เช่น เซนเซอร์ชีวภาพ (Bio-sensor) โมบาย เทคโนโลยีภาพ และเทคโนโลยีแสง เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดเพื่อสุขภาพสำหรับการเฝ้าระวัง ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง สายที่สาม เป็นการประยุกต์และบูรณาการเทคโนโลยีจากถนนทั้งสองสาย และเทคโนโลยีสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการทำงานของแพทย์ เพื่อลดช่องว่างการให้บริการสุขภาพในชนบทที่ห่างไกลแพทย์ ทั้งนี้ การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานความรู้เพื่อสุขภาพและการแพทย์แห่งชาติให้มีคุณภาพและยั่งยืนและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถเข้าถึงได้นั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน มีคุณภาพ เชื่อถือได้ ใหม่เสมอ และยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ รวมทั้งมีความปลอดภัยและรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลคนไข้

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อประยุกต์ใช้สำหรับการแพทย์และการดูแลสุขภาพในประเทศไทยนี้จะสอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีทางการแพทย์ ก่อตั้งห้องตรวจในระบบทางเดินอาหารเพื่อการตรวจวินิจฉัย โรคมะเร็งในกระเพาะอาหารหรือในลำไส้ใหญ่ได้ เพราะในการใช้งานกล้องส่องตรวจในระบบทางเดินอาหารนั้นจะสามารถบันทึกภาพการตรวจวินิจฉัย และสามารถส่งสัญญาณภาพตรงเข้าสู่อุปกรณ์รับภาพอิเล็กทรอนิกส์ และบันทึกภาพได้ทั้งภาพนิ่งและภาพต่อเนื่อง ตลอดเวลาที่แพทย์ทำการตรวจรักษา ก่อนที่จะสามารถส่งต่อ ถ่ายโอนไฟล์ภาพนี้เข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีระบบแสดงและรายงานผล เพื่อให้แพทย์สามารถเรียกดู และพิมพ์

รายงานผลเพิ่มเติมได้ อีกทั้งยังสามารถเก็บบันทึกเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลส่วนกลางของโรงพยาบาลได้ทันที โดยในการใช้งานแต่ละครั้งจะมีการบันทึกข้อมูลผู้ป่วย ทั้งเพศ และอายุ เพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ต่อไปได้

แนวโน้มการให้บริการทางการแพทย์ในเชิงป้องกัน (Preventive Care Services หรือ Preventive Medicine) คือการป้องกันโรค หรือป้องกันการบาดเจ็บ แทนการรักษาโรค ซึ่งแตกต่างกับวิธีการรักษาให้หายป่วย บำบัดรักษาตามอาการเจ็บป่วย กล่าวคือ การให้บริการทางการแพทย์ในเชิงป้องกัน นั้นเป็นศาสตร์ด้านอายุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลและป้องกันสุขภาพจากสิ่งคุกคามและความเสี่ยงต่อสุขภาพที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดีสูงสุด ซึ่งการให้บริการทางการแพทย์ในแนวนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมการใช้งานกล้องส่องตรวจระบบทางเดินอาหารในการตรวจหาความผิดปกติตั้งแต่ในระยะแรกเริ่มเพื่อป้องกัน โรคมะเร็งที่มีความอันตรายถึงแก่ชีวิต

2.1.5 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม

ปัจจัยด้านการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการอุปกรณ์ทางการแพทย์กล้องส่องตรวจในระบบทางเดินอาหาร ได้แก่ การควบคุมดูแลเครื่องมือแพทย์โดยกองควบคุมเครื่องมือแพทย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลคุณภาพ มาตรฐาน ประสิทธิภาพ และความปลอดภัยของเครื่องมือแพทย์ที่ผลิตและนำเข้าเพื่อขายในประเทศโดยอาศัยพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2531 กฎกระทรวง และประกาศกระทรวงสาธารณสุขที่ออกภายใต้พระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2531 จากมาตรา 4 ในพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2531 ได้ให้คำจำกัดความความหมายของ “เครื่องมือแพทย์” ว่าเป็น

“ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องกล วัตถุที่ใช้ใส่เข้าไปในร่างกายมนุษย์ หรือสัตว์ น้ายาที่ใช้ตรวจในห้องปฏิบัติการ ผลิตภัณฑ์ ซอฟต์แวร์ หรือวัตถุอื่นใด ที่ผู้ผลิตมุ่งหมายเฉพาะสำหรับใช้ อย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ไม่ว่าจะใช้โดยลำพังใช้ร่วมกันหรือใช้ประกอบกับสิ่งอื่นใด”

“อุปกรณ์ หรือส่วนประกอบของเครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องกล ผลิตภัณฑ์”

“เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องกล ผลิตภัณฑ์ หรือวัตถุอื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดว่าเป็นเครื่องมือแพทย์”

ทั้งนี้ได้มีการจัดประเภทเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทยออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- เครื่องมือแพทย์ที่ต้องมีใบอนุญาต เครื่องมือแพทย์ในกลุ่มนี้ ผู้ประกอบการผลิตนำเข้า หรือขายจะต้องยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ตามกฎกระทรวง โดยเครื่องมือแพทย์ดังกล่าวจะต้องมีคุณภาพมาตรฐานตามที่ประกาศกระทรวงสาธารณสุขกำหนด

ปัจจุบันเครื่องมือแพทย์ในกลุ่มนี้ได้แก่ ถุงยางอนามัย ถุงมืออย่างสำหรับการตรวจโรค ถุงมืออย่างสำหรับการศัลยกรรม กระบอกฉีดยาผ่านผิวหนังปราศจากเชื้อชนิดใช้ได้ครั้งเดียว กระบอกฉีดยาอินซูลินปราศจากเชื้อชนิดใช้ได้ครั้งเดียว ชุดตรวจการติดเชื้อเอชไอวีเพื่อวินิจฉัยโรค

- เครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายการละเอียด เครื่องมือแพทย์กลุ่มนี้ ผู้ประกอบการผลิตนำเข้า หรือขายต้องแจ้งรายการละเอียดต่อเลขาธิการคณะกรรมการอาหารและยา ตามกฎกระทรวงเครื่องมือแพทย์ในกลุ่มนี้ได้แก่ ชุดตรวจการติดเชื้อเอชไอวีเพื่อวัตถุประสงค์อื่น เครื่องใช้หรือผลิตภัณฑ์ที่ใช้เพื่อกายภาพบำบัด เครื่องตรวจวัดระดับหรือปริมาณแอลกอฮอล์ในร่างกาย เต้านมเทียมซิลิโคนใช้ฝังในร่างกาย

- เครื่องมือแพทย์นำเข้าทั่วไป เครื่องมือแพทย์ที่ไม่จัดเข้าข่ายเครื่องมือแพทย์ที่ต้องมีใบอนุญาตหรือเครื่องมือแพทย์ที่ต้องแจ้งรายละเอียด จัดเป็นเครื่องมือแพทย์ทั่วไป ที่ผู้ผลิต ผู้นำเข้า หรือผู้ขาย ไม่ต้องรับใบอนุญาตหรือแจ้งรายการละเอียด แต่ผู้ประกอบการนำเข้าต้องแสดงหนังสือรับรองการขายเครื่องมือแพทย์ในประเทศผู้ผลิต ซึ่งออกโดยทางราชการหรือสถาบันเอกชนที่ทางราชการของประเทศนั้นรับรองและได้ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการอาหารและยาแล้ว โดยนำเอกสารมาแสดงต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ ด่านศุลกากร

ในพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติที่ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมข้อกำหนดต่างๆ จากพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ พ.ศ. 2531 ได้มีการปรับปรุงเพิ่มในส่วนการจดทะเบียนสถานประกอบการผลิตและนำเข้าเครื่องมือแพทย์ทุกประเภท การควบคุมการกระจายเครื่องมือแพทย์ การตรวจประเมินประสิทธิภาพ คุณภาพ รวมถึงความปลอดภัยในการใช้ รวมถึงข้อห้ามต่างๆ เช่น ห้ามการขายและการตลาดในลักษณะการขายตรงด้วย นอกจากนี้ยังเพิ่มการควบคุมดูแลการโฆษณาเครื่องมือแพทย์ ซึ่งระบุในมาตรา 59 ได้กล่าวไว้ว่า การโฆษณาเครื่องมือแพทย์ จะต้องไม่แสดงคุณประโยชน์ คุณภาพ ปริมาณ มาตรฐาน ส่วนประกอบหรือแหล่งกำเนิดของ เครื่องมือ แพทย์อันเป็นเท็จหรือเกินความจริง ไม่แสดงการรับรองหรือยกย่องคุณประโยชน์ของเครื่องมือแพทย์ โดยบุคคลหนึ่งบุคคลใด ไม่จัดให้มีรางวัลด้วยการเลี้ยงโชคโดยวิธีใด ๆ ไม่แสดงคุณประโยชน์ว่าสามารถป้องกัน บำบัด บรรเทา รักษาโรคหรืออาการของโรคที่ห้ามโฆษณาตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด และไม่แสดงข้อความที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในสาระสำคัญเกี่ยวกับเครื่องมือแพทย์

กล้องส่องตรวจทางการแพทย์จัดอยู่ในเครื่องมือแพทย์นำเข้าประเภททั่วไปซึ่งต้องแสดงหนังสือรับรองการขายเครื่องมือแพทย์ในประเทศผู้ผลิตและหลักฐานการจดทะเบียนสถานประกอบการจัดจำหน่ายเครื่องมือแพทย์ การดำเนินการขายจะถูกควบคุมด้านคุณภาพและความ

ปลอดภัยของเครื่องมือ และการดำเนินการทางการตลาดในการโฆษณา รวมถึงการระบุรายละเอียด
ข้อบ่งใช้ในฉลากสินค้าด้วย

**2.1.6 ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับ
อุตสาหกรรม** จากการรณรงค์ในเรื่องของการรักษาสภาพแวดล้อมในระดับโลก ทำให้
ผู้ประกอบการต่างพากันตื่นตัวและหันมาใส่ใจในประเด็นนี้กันมากขึ้น ซึ่งหลายบริษัทก็ได้ให้
ความสำคัญ ทั้งในเรื่องของการลดการใช้วัสดุที่จะก่อให้เกิดมลภาวะกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งผลิตภัณฑ์
ทางการแพทย์ที่ออกมาใหม่ยังมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่ตัวผู้ใช้งานและ
สิ่งแวดล้อมให้มากขึ้นอีกด้วย ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญในการนำมาโฆษณาเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ
ผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

ประเภทของปัจจัยภายนอก	ระดับผลกระทบ
1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political)	-
2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics)	+
3. ปัจจัยทางด้านสังคม (Social)	+
4. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)	+
5. ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)	-
6. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)	+

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มา
ของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มี
ความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่
ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลย

2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model

ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ (Porter, 1980)



ภาพที่ 2.3 แสดง Five Forces Model

ที่มา : <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc>

จากภาพที่ 2.3 แสดง Five Forces Model ที่เสนอโดย Michael E. Porter เสนอว่า สถานะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้าปัจจัยนั้นๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสถานะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด ได้แก่ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมาหรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการประกอบด้วย

2.2.1 แรงผลักดันของคู่แข่งที่อยู่ในตลาดแล้ว (Intensity of Rivalry Existing Competitors)

ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน สถานะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่น ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้า และบริการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมียาก

2.2.2 ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)

ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่คู่แข่งใหม่ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมโดยปรกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรมเนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วยกเว้น ในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ

ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

2.2.3 ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

2.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

2.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้อยสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

ผลการวิเคราะห์ Five Forces ของบริษัทมีดังนี้

- แรงผลักดันของคู่แข่งที่อยู่ในตลาดแล้ว (Intensity of Rivalry Existing Competitors)

สภาวะการแข่งขันของกล้องส่องตรวจภายในทางการแพทย์ในปัจจุบันมีความรุนแรงต่ำ เนื่องจากมีคู่แข่งในตลาดเพียงน้อยราย ซึ่งคู่แข่งหลักในตลาดมีเพียง 3 บริษัท คือ บริษัท โกลินทร์เวชภัณฑ์ จำกัด ผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กล้องส่องตรวจทางเดินอาหาร “Karl Storz” บริษัท ฟุจิฟิล์ม (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายกล้องส่องตรวจทางเดินอาหาร “Fujinon” และบริษัท เมดิทอป จำกัด ผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กล้องส่องตรวจทางเดินอาหาร “Pentax” แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับแนวโน้มพฤติกรรมของคนไทยที่ใส่ใจในสุขภาพมากขึ้น รวมถึงความเสี่ยงต่อโรคร้ายในระบบทางเดินอาหารที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้ตลาดมีการขยายตัว และทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาลงทุนในตลาดนี้เพิ่มขึ้น

- ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)

แม้ว่าผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมจะนำเอาผลิตภัณฑ์จากประเทศจีน ที่มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำกว่าราคาในตลาดเดิมก็ตาม แต่ด้วยอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจทางการแพทย์นี้จัดว่าเป็นหนึ่งในธุรกิจบริการ ที่จำเป็นต้องมีการลงทุนสูงในเรื่องของเครื่องมือที่ใช้สำหรับสาธิต หรือ การวางทดแทนในกรณีที่เครื่องมือของลูกค้ามีปัญหา อีกทั้งลูกค้าส่วนใหญ่เป็นแพทย์ที่จำเป็นจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ ทั้งในส่วนของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความคุ้นเคยในการใช้งาน รวมถึงเทคโนโลยีที่จะช่วยในการตรวจวินิจฉัยโรค ซึ่งในเรื่องของความมีชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์และความน่าเชื่อถือของบริษัทก็เป็นเรื่องที่สำคัญในการแข่งขันในตลาดนี้ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังนั้น ทำให้แรงจากการคุกคามของผู้เล่นที่เข้ามาใหม่ในตลาดต่ำ นอกจากนี้ขั้นตอนของโรงพยาบาลและข้อจำกัดทางการแพทย์และสาธารณสุขในการจัดจำหน่ายทำให้การเข้าสู่ตลาดของผู้มาใหม่ทำได้ยากขึ้น

- ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

เนื่องจากในปัจจุบัน การส่องกล้องในระบบทางเดินอาหารเป็นที่นิยมอย่างมาก เพราะนอกจากจะสามารถช่วยในการตรวจคัดกรองโรคในเบื้องต้นแล้ว ยังสามารถช่วยในการตรวจวินิจฉัยและทำหัตถการเพื่อการรักษาได้ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนการรักษาที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในวงการแพทย์ แม้ว่าจะมีเทคนิคอื่นที่อาจนำมาใช้ทำหัตถการแทนกล้องส่องตรวจในระบบทางเดินอาหารได้ก็ตาม เช่น การใช้เครื่องมืออัลตราซาวด์ทางเดินอาหาร และการใช้แคปซูลเอ็นโดสโคป แต่ด้วยอัตราค่ารักษาพยาบาลจากการรับบริการทางการแพทย์ของเทคนิคทั้ง

สองนี้เน้นค่อนข้างสูง และเป็นเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษ ดังนั้น ภัยคุกคามจากการมีสินค้าทดแทนยังต่ำอยู่

- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)

กล้องส่องตรวจในระบบทางเดินอาหารเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการตรวจวินิจฉัยหาความผิดปกติของโรคในระบบทางเดินอาหาร ที่ปัจจุบันได้มีการรณรงค์ให้การส่องกล้องเป็นการตรวจคัดกรองเบื้องต้น โดยเฉพาะผู้ป่วยที่มีอาการบ่งชี้ต่างๆ เช่น ปวดท้อง ท้องผูก เป็นต้น หรืออาจเป็นผู้ที่มีความใส่ใจในสุขภาพ มีการเฝ้าระวังโรคร้ายต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้อุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจทางการแพทย์นี้มีการเติบโตเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน โรงพยาบาลต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันก็เริ่มมีการขยายตัวเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้ นอกจากนี้ ในปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งมีการรวมกิจการเข้าด้วยกัน ทำให้ทำการจัดซื้อเป็นล็อตใหญ่ หรือแม้กระทั่งโรงพยาบาลของภาครัฐเองที่เริ่มมีกระบวนการจัดซื้อที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น ให้มีการเปรียบเทียบราคาทุกครั้งที่มีการจัดซื้อจัดจ้าง หรือมีกฎระเบียบ ข้อตกลงในการลดราคาของการสอบราคาหรือการประมูลแข่งขัน เป็นต้น เหล่านี้ล้วนแล้วแต่ทำให้การจัดซื้อทำได้ยากยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่า อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อจึงมีผลกระทบในระดับปานกลาง แม้ในอุตสาหกรรมจะมีผู้ประกอบการน้อยราย ก็ตาม และต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ของลูกค้าจะสูงเช่น ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องมือที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ รวมถึงค่าฝึกอบรมและสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ เป็นต้น แต่ในปัจจุบัน คู่แข่งได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด โดยการปรับราคาขายให้ต่ำลง หรือการจัดทำโปรโมชั่นในการวางเครื่องมือให้ใช้ฟรีเพื่อสร้างความคุ้นเคยในผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ทำให้ switching cost ของลูกค้าต่ำลงๆ

- อำนาจการต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ในส่วนของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต กล้องส่องตรวจทางการแพทย์ประกอบด้วยส่วนประกอบหลายชิ้นด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นส่วนของเลนส์รับภาพ หลอดไฟ LED สายไฟ และส่วนของพลาสติกหรือยางที่หุ้มส่วนประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งบริษัทโอลิมปัส เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วโลก วัสดุอุปกรณ์ส่วนใหญ่จึงมีโรงงานผลิตเป็นของตนเอง แม้จะมีวัสดุบางส่วนที่จำเป็นต้องสั่งซื้อก็ตาม แต่ในการสั่งวัสดุอุปกรณ์เพื่อนำมาผลิตนั้นจึงมีการจัดทำสัญญาเป็นระยะเวลานานและเป็นปริมาณมาก ดังนั้น อำนาจการต่อรองจากผู้ป้อนปัจจัยการผลิตจึงมีอำนาจค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดโดยใช้ Porter's Five Forces Model

Forces	Level
1. Intensity of Rivalry Existing Competitors	Low
2. Threats of The New Entrants	Low
3. Threats of Substitute Products	Low
4. Bargaining Power of Customers	Moderate
5. Bargaining Power of Suppliers	Low

จากการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดโดยใช้แบบจำลอง Porter's Five Forces Model นี้ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผน กลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรใน อุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและ คู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะ โตขึ้น หรือถดถอยลง

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework

VRIN Framework (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่มี ของบริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ ได้มากน้อยแค่ไหน และเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยมีการวิเคราะห์ คุณลักษณะสำคัญ 4 ด้านคือ

2.3.1 Value (V = คุณค่า) เกี่ยวกับข้อได้เปรียบ

ในองค์กรนั้นจะมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ “ทรัพยากร” ต่างๆ เช่น คน(ความรู้และทักษะ) สินทรัพย์ กระบวนการ (เช่น กระบวนการทางการตลาด) เป็นต้น ในการประเมินเรื่อง Value นี้ เราต้องมาคิดว่าทรัพยากรที่เรามีนั้น มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญคือ สร้าง “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ได้มากน้อยแค่ไหน หากได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงว่า ทรัพยากรตัวนั้น เป็น Core competency ขององค์กรของเรา หรือคือ “จุดแข็ง” ขององค์กร เช่น บุคลากรของเรามีความรู้ความสามารถหรือทักษะในด้านการตลาดอย่างมาก โดยสามารถสร้างกระบวนการทางการตลาดได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างกำไรหรือยอดขายได้สูง เป็นต้น

2.3.2 Rareness (R = หายาก) เกี่ยวกับคู่แข่งมีหรือไม่มี

การนำทรัพยากรที่เราคิดว่ามี Value หรือเป็นจุดแข็งขององค์กรนั้น หากนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่า “คู่แข่งก็มีเหมือนกัน” แสดงว่า ทรัพยากรนั้น อาจไม่ใช่ Value หรือจุดแข็งขององค์กรแล้ว

2.3.3 Imitability (I = ความสามารถที่ถูกลอกเลียนแบบ) เกี่ยวกับต้นทุนการเลียนแบบ

หลังจากการประเมินว่า ทรัพยากรไหนเป็นจุดแข็งขององค์กรแล้ว เราจำเป็นต้องประเมินต่อว่า คู่แข่งขันสำคัญของเรานั้น สามารถเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใด ซึ่งหากคู่แข่งจะเลียนแบบ จะต้องใช้เงินมากน้อยแค่ไหน เช่น ในกรณี Value ของเราคือ ทรัพยากรด้าน “คน” การเลียนแบบ ก็คงยากสักหน่อย หรือ หากคู่แข่งจะเลียนแบบก็อาจต้องลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากรอย่างหนักเพื่อสู้กับองค์กรของเรา

2.3.4 Non-Substitute (N = ไม่มีสิ่งใดทดแทน)

คือความสามารถที่ทดแทนกันไม่ได้ ไม่มีสิ่งทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอก อุตสาหกรรม ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท โอติมบัส (ประเทศไทย) จำกัด

Resources	Valuable	Rare	Inimitable	Non-substitutable	Conclusion
Quality	●	●	●	X	Temporary Competitive Advantage
Technology	●	●	●	X	Temporary Competitive Advantage
Service System	●	●	X	X	Parity Competitive Advantage
Investment	●	●	X	X	Parity Competitive Advantage
Personel	●	●	X	X	Parity Competitive Advantage

จากตาราง 2.3 สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของทรัพยากรแต่ละด้านของบริษัทฯ ได้ดังนี้

ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งที่เกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการการผลิต การวิจัยและพัฒนาที่ต้องอาศัยประสบการณ์ จึงเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากและยากต่อการลอกเลียนแบบ เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ จึงส่งผลให้บริษัทฯ แข่งขันได้ชั่วคราว เพราะในอนาคตเมื่อการแข่งขันมีมากขึ้น คู่แข่งสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่ดีมากขึ้นได้ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดต่อไป

ด้านเทคโนโลยี แม้ในปัจจุบันบริษัทผู้ผลิตหลายรายสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์ได้ แต่ในการพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมกันนั้น ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบกันได้ง่าย จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการคิดค้นและวิจัย ดังนั้น จึงยังเป็นทรัพยากรที่หายากอยู่ จึงส่งผลให้บริษัทฯ แข่งขันได้ชั่วคราว

ด้านระบบการให้บริการที่เป็นเลิศนั้น ในปัจจุบันยังเป็นสิ่งที่หายากอยู่ อันเนื่องมากจากการออกแบบระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมเครื่องมือทางการแพทย์ นอกจากจะต้องใช้เงินลงทุนสูงในการซื้อเครื่องมือมาเพื่อเป็นตัวทดลองสำหรับการสาธิตการใช้งาน และเป็นตัววางแทนในกรณีรอซ่อมแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการจัดเตรียมทีมงานเพื่อการให้บริการหลังการขายที่เพียงพอ อีกทั้งการฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถให้บริการด้านการซ่อมได้อย่างมีคุณภาพ

เป็นมาตรฐานเดียวกัน ยังเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการเตรียมการ รวมถึงประสบการณ์อีกด้วย แต่ทั้งนี้ก็ไม่ใช่ว่าสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ ดังนั้น จึงส่งผลให้บริษัทสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียมกับคู่แข่งรายอื่น

ด้านเงินทุน เนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทในเครือโอลิมปัสกรุ๊ป ที่จัดว่าเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจภายในทางการแพทย์ที่มีชื่อเสียง มีการลงทุนขยายสาขาในหลายประเทศทั่วโลก ทำให้มีความพร้อมในด้านนี้มากกว่าบริษัทอื่นที่เป็นเพียงตัวแทนนำเข้าและจัดจำหน่าย แต่ยังสามารถในการลอกเลียนแบบ และความสามารถในการหาสิ่งทดแทนได้ จึงส่งผลให้บริษัทสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียมกับคู่แข่งรายอื่น

ด้านบุคลากร จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งพนักงานขาย จัดเป็นบุคลากรที่หายากและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร อันเนื่องมาจากจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านทางการแพทย์ มีความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้และฝึกอบรม รวมถึงจากการสั่งสมประสบการณ์การทำงานมา แต่ก็ไม่ใช่ว่าสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือหาสิ่งมาทดแทนไม่ได้ ดังนั้น จึงส่งผลให้บริษัทสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

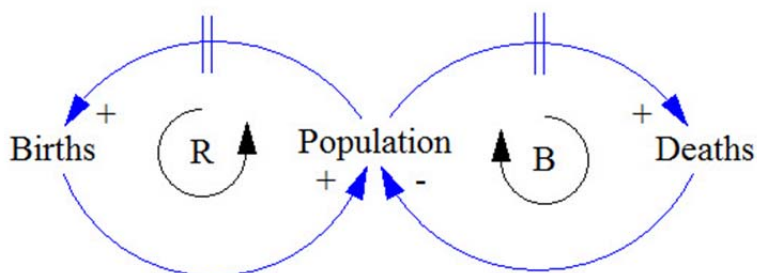
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจด้วย VRIN Framework พบว่า อุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจภายในทางการแพทย์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ มีแนวโน้มการเติบโตสูงและการแข่งขันไม่รุนแรง ทรัพยากรด้านคุณภาพและเทคโนโลยีนั้นสามารถแข่งขันได้ชั่วคราว เพราะเป็นอุตสาหกรรมเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องทางการแพทย์ แต่นอกจากการที่สินค้าจะมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการแล้วนั้น จำเป็นต้องมีระบบการให้บริการที่เป็นเลิศด้วย ซึ่งจำเป็นจะต้องมีเงินลงทุนค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการจัดซื้อเครื่องมือสำหรับการสาธิตและเป็นตัวแทนระหว่างรอการส่งซ่อม นอกจากนี้ ในเรื่องของบุคลากรจัดว่ามีความสำคัญยิ่งในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการนี้ ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

องค์กรในปัจจุบันจะเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือภาวะวิกฤตได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขันทุกรูปแบบ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีความสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เนื่องจากการคิดเชิงองค์รวม โดยมองภาพรวมของงาน เป็นแนวทางในการมองที่ช่วยทำให้เข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผลว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการแก้ปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนนั้นออกมาเป็นภาพจำลองความคิดอย่างง่าย ๆ ที่ใช้สื่อสารกับทีมงาน ช่วยให้เข้าใจตนเอง ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติงานในองค์กร และเข้าใจความเป็นไปได้ หรือข้อจำกัดในการแก้ปัญหานั้น

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

ที่มา : <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

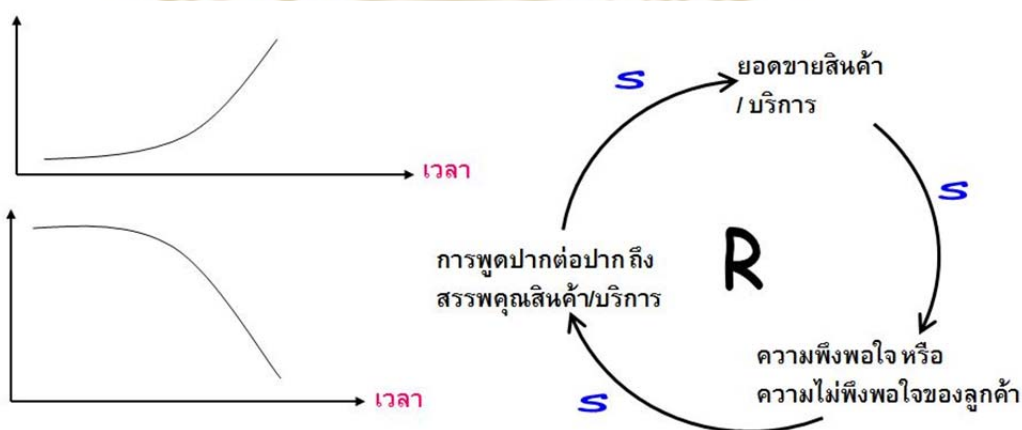
การวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนนั้นสามารถทำได้โดยการใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) เป็นแผนภูมิจริงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือมากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล ดังแสดงในรูปที่ 3.2 และ 3.3

2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ

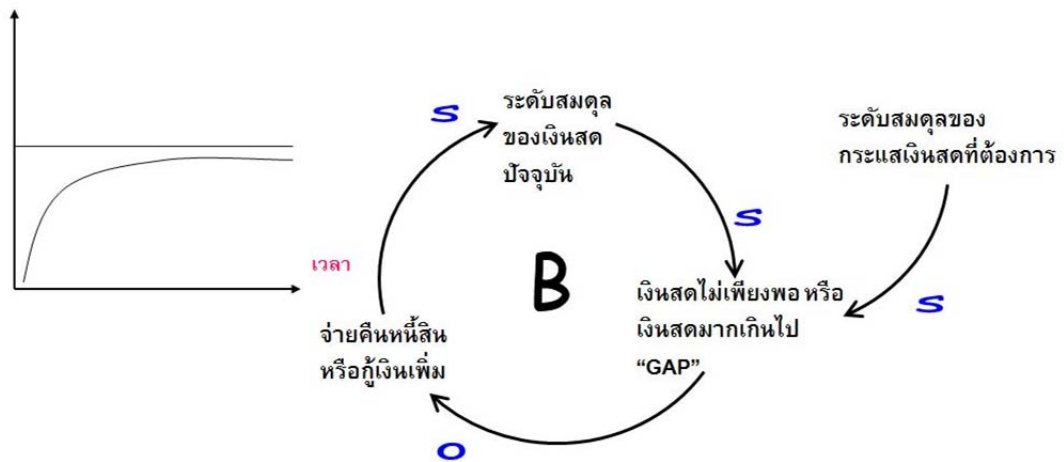
3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (Input) เข้ามา ดังแสดงในรูปที่ 3.2

การสร้างแบบจำลองความคิดเชิงระบบ จะช่วยทำให้เราเห็นภาพใหญ่ทั้งหมด ในรูปของวงกลม โดยเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจนพร้อมทั้งระบุตัวแปรทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันให้ใส่เครื่องหมาย + (Positive) (ตอบสนองต่อการรบกวนในทิศทางเดียวกันกับการรบกวน) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมาย - (Negative) (ตอบสนองต่อการรบกวนในทิศทางตรงกันข้ามกับการรบกวน) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาเชื่อมต่อกันระหว่างตัวแปรและลำดับของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น กลายเป็นแผนภูมิจริงรอบแบบเสริมแรง Positive Loop หรือ Reinforcing Loop : R และวงรอบแบบสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop : B หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกันในการแก้ปัญหา



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบแบบเสริมแรง (Reinforcing Loop)

ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/>

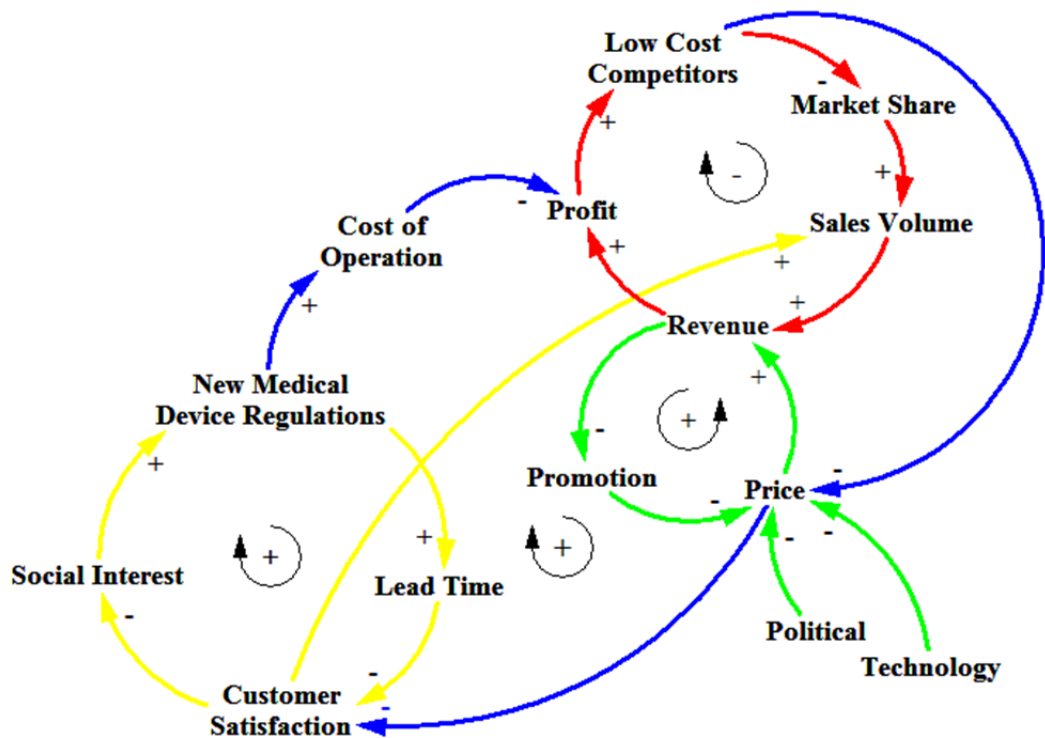


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิมิวจรอบแบบปรับสมดุล (Balancing Loop)

ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/>

3.2 โครงสร้างของปัญหา

สำหรับบริษัท โอлимпัส (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหายอดขายของสินค้าในกลุ่ม GI ของบริษัทในปี 2557 ลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม ซึ่งจากการทำการวิเคราะห์ปัญหาพบว่า เกิดมาจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายในเอง ที่มีผลต่อราคาทำให้ราคาสินค้ามีราคาถูกลง จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท ทั้งนี้สามารถเขียนแผนภูมิมิวจรอบของเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ผ่านตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในภาพที่ 3.4

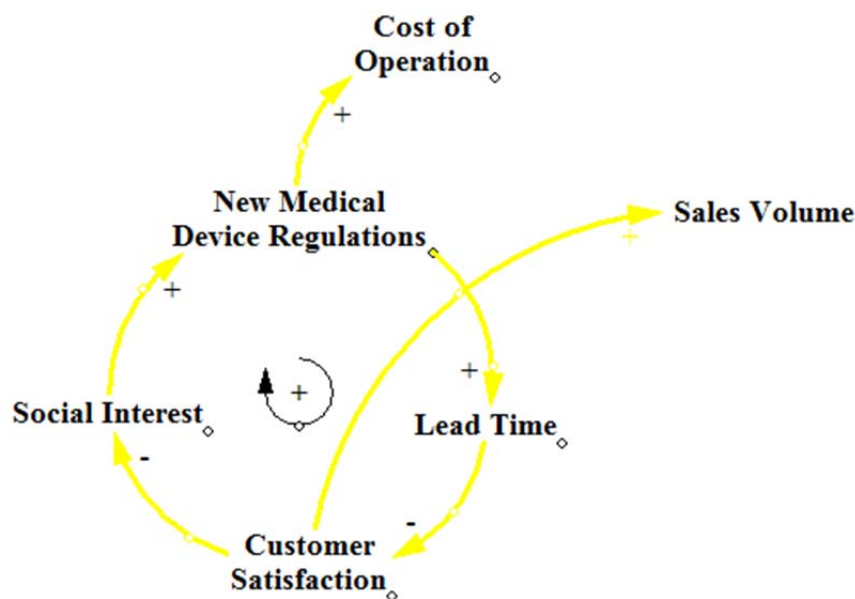


ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของ บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย 4 วงรอบ ได้แก่

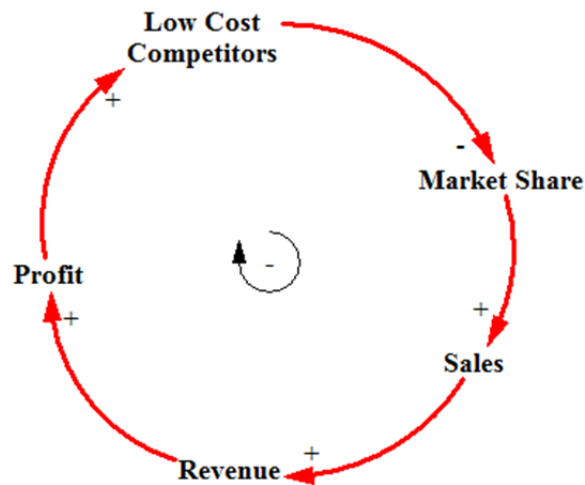
1. วงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า
2. วงรอบเหตุและผลต่อยอดขายและอัตราส่วนทางการตลาด
3. วงรอบเหตุและผลต่อราคา
4. วงรอบเหตุและผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน

โดยสามารถอธิบายแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีความความสัมพันธ์กันได้ดังนี้



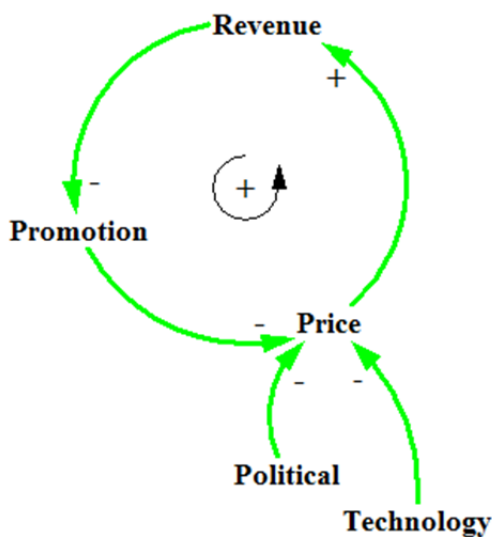
ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

จากภาพที่ 3.5 แสดงวงจรรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า จะเห็นได้ว่าการที่มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการแพทย์นั้น ทำให้การจัดซื้อเครื่องมือแพทย์มีขั้นตอนที่ยุ้งยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่ในเรื่องของเอกสารตลอดจนขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ Lead Time กินระยะเวลานานขึ้น ตั้งแต่ลูกค้าออกไปสั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า เพราะยิ่งขั้นตอนการจัดซื้อใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ยิ่งส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ และอาจมีการบอกต่อ ทั้งแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) รวมถึงการเขียนคำวิจารณ์ลงในสื่อออนไลน์หรือในเว็บไซต์ต่างๆ (Social Network) ซึ่งในปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งการสื่อสารไร้พรมแดน ที่ข้อมูลข่าวสารสามารถเข้าถึงได้ง่าย ผู้คนมีความใส่ใจและตื่นตัวในการรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆรวมถึงการตรวจติดตาม และเฝ้าระวังเหตุอันจะทำให้ต้องเสียประโยชน์ ดังนั้น องค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการแพทย์ จึงมีมาตรการเพื่อเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบและกำกับดูแลมากยิ่งขึ้น เช่น การออกเอกสารใบอนุญาตนำเข้าเครื่องมือทางการแพทย์ หรือขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ซึ่งส่วนแล้วแต่ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการขององค์กร (Cost of Operation) เพิ่มสูงขึ้น และจะส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทลดลงอีกด้วย นอกจากนี้ การที่ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ อาจมีผลกระทบต่อยอดขายจากการที่ลูกค้าไม่ซื้อซ้ำ หรือลูกค้ารายอื่นเกิดความลังเลใจในการตัดสินใจซื้อสินค้า หรืออาจมีการเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าของบริษัทอื่นแทน



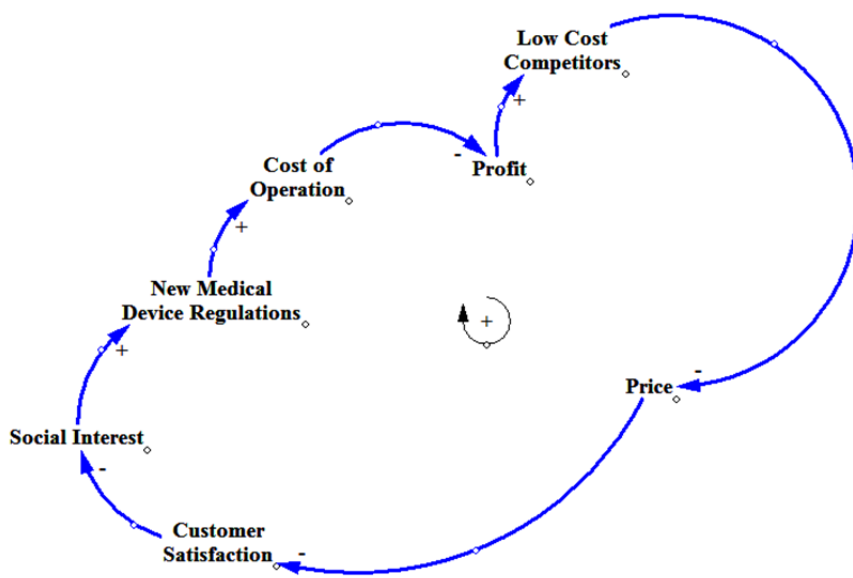
ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อยอดขายและอัตราส่วนทางการตลาด

จากภาพที่ 3.6 แสดงวงรอบเหตุและผลต่อยอดขายและอัตราส่วนทางการตลาด พบว่าการที่มีคู่แข่งที่มาจากประเทศจีนหรือประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำเข้ามาในอุตสาหกรรม ทำให้มีสินค้าราคาถูกเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น แม้ว่าในเรื่องของคุณภาพจะสู้กับบริษัทเราที่เป็นเจ้าตลาดอยู่ไม่ได้ก็ตาม แต่ก็ส่งผลกระทบทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ทำให้ยอดขายตกลงจากการที่มีลูกค้าบางรายหันไปทดลองซื้อใช้งาน ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปยังรายได้และกำไรของบริษัทที่ได้รับผลกระทบไปในทิศทางเดียวกันกับยอดขาย และเมื่อภาพรวมของอุตสาหกรรมมีการทำกำไรได้น้อยลง ท้ายที่สุดก็จะต้องมีคนออกจากธุรกิจไป และก็อาจจะจะมีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ต่อไป ซึ่งหากบริษัทต้องการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด อาจจำเป็นต้องลดราคาให้ต่ำลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อราคา

จากภาพที่ 3.7 แสดงวงรอบเหตุและผลต่อราคา พบว่า มีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยทางการเมือง และเทคโนโลยี ส่วนส่งผลกระทบต่อในเรื่องของราคา กล่าวคือ จากเหตุการณ์ความไม่สงบ และความไม่มั่นคงทางการเมืองในช่วงเวลาที่ผ่านมา ทำให้โรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนต่างชะลอการลงทุน เนื่องจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ รวมถึงในเรื่องของเศรษฐกิจที่มีความผันผวน ซึ่งส่งผลทำให้ราคาสินค้าจำเป็นต้องมีการปรับตัวลง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการซื้อ อีกทั้งในเรื่องของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา จนเกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในตลาดอยู่ตลอดเวลา ทำให้สินค้าที่เป็นเทคโนโลยีในปัจจุบันหรือรุ่นเก่า ต้องมีการปรับราคาให้ต่ำลงเพื่อให้สามารถอยู่ในตลาดได้ ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องทำให้รายได้ของบริษัทลดลง และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดรายได้หมุนเวียนเข้าบริษัทเพิ่ม บริษัทจำเป็นต้องมีการทำแผนส่งเสริมการขาย เช่น การจัดทำสินค้าราคาพิเศษให้สำหรับโรงพยาบาลที่มีการสั่งซื้อสินค้าตามราคาขั้นต่ำที่กำหนด เป็นต้น ซึ่งการจัดทำโปรโมชั่นจะมีผลกระทบในทิศทางสวนทางกับราคา



ภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน

จากภาพที่ 3.8 แสดงวงรอบเหตุและผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน พบว่า การที่มีคู่แข่งที่มาจากประเทศจีนหรือประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำเข้ามาในอุตสาหกรรม ทำให้มีสินค้าราคาถูกเข้ามาแข่งขันในตลาดมากขึ้น แม้ว่าในเรื่องของคุณภาพจะสู้กับบริษัทเราที่เป็นเจ้าตลาดอยู่ไม่ได้ก็ตาม แต่ในเรื่องของความรู้สึกของลูกค้าที่มีความอ่อนไหวต่อราคา ทำให้เกิดการเปรียบเทียบทางด้านราคา ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ และอาจมีการบอกต่อ ทั้งแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) รวมถึงการเขียนคำวิจารณ์ลงในสื่อออนไลน์หรือในเว็บไซต์ต่างๆ (Social Network) ซึ่งทำให้องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการแพทย์ จึงมีมาตรการเพื่อเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบและกำกับดูแลมากยิ่งขึ้น เช่น เกิดการเปรียบเทียบราคาขายก่อนทำเรื่องเพื่อดำเนินการจัดซื้อเครื่องมือที่มีความคล้ายคลึงกัน เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้งบประมาณที่อนุมัติออกมา มีจำนวนลดลงต่ำกว่าราคาขายของบริษัทอื่นเนื่องมาจากการยี่ดราคาดัต่ำที่สุดจากบริษัทคู่แข่ง ซึ่งหากบริษัทจำเป็นต้องเข้าการประมูลราคาแล้วไม่สามารถสู้ราคาได้ จะส่งผลต่อต้นทุนในการบริหารจัดการขององค์กร (Cost of Operation) ทำให้มีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นจากค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประมูล รวมถึงการจัดเตรียมเอกสารและการดำเนินการต่างๆ และจะส่งผลกระทบต่อทำให้กำไรของบริษัทลดลงอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ ยิ่งทำให้บริษัทรายย่อยอื่นๆ ที่มีสินค้าคุณภาพปานกลางที่สามารถทำราคาได้ต่ำกว่าบริษัท เข้ามาแข่งขันในตลาดมากยิ่งขึ้น และกลายเป็นสงครามทางด้านราคาในที่สุด

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาด้านยอดขายที่ตกลง ซึ่งได้รับผลกระทบทั้งจากการที่มีคู่แข่งจากประเทศจีนที่นำสินค้าราคาถูกเข้ามาขายและปัจจัยภายนอกอื่นๆ ซึ่งการที่เราจะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยการลดราคาสินค้าเข้าแข่งขัน อาจส่งผลทำให้ยอดขายและรายได้ของบริษัทลดน้อยลง ดังนั้น เราอาจนำกลยุทธ์อื่นมาใช้แทนการลดราคาเพียงอย่างเดียว เช่น การสร้างการรับรู้ในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานสินค้าของบริษัทให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีในตัวสินค้า และยังช่วยลดโอกาสในการมองหาสินค้าจากบริษัทอื่น การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการในองค์กร โดยอาจมีการลดขั้นตอนภายในที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้มีการดำเนินงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับความล่าช้าของกระบวนการจัดซื้อจากหน่วยงานของรัฐบาล หรือมีการเพิ่มคุณภาพในเรื่องของการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด เป็นการกระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำหรือบอกต่อ

จากองค์ความรู้ทั้งหมด ทำให้เห็นว่าความคิดเชิงระบบสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงาน กล่าวคือ ในการดำเนินงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น เราต้องฝึกฝนที่จะมองให้เห็นภาพใหญ่ทั้งหมดก่อน แล้วจึงค่อยมองลงไปในจุดย่อย ๆ แต่ละจุด เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ทั้งนี้ ในกระบวนการดำเนินงานต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันซึ่งจริง ๆ แล้วทุกคนในองค์กรล้วนแต่ต้องเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม โดยอาจนำมาปรับใช้กับองค์กรในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรต่อไป

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงได้ ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้นองค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กร ได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : <http://www.pic2fly.com/LevelofStrategy.html>

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นว่ากลยุทธ์หรือวิธีการที่ทำให้ความมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ต้องตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องตอบสนองทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) ในการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยทั่วไปองค์กรมักจะตั้งถามตนเองก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะขยายตัว (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continuous operations unchanged) ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว องค์กรจะขยายตัวด้วยวิธีไหน ต้องการขยายตัวในองค์กร (Internal Growth) ด้วยการมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ หรือ การหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง หรือต้องการขยายตัวจากภายนอกองค์กร (External Growth) โดยการขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries) ด้วยการเข้าไปร่วมกิจการหรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น เช่น การซื้อกิจการ (Acquisition) หรือการควบรวม (Mergers) เป็นต้น

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณา การเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น การที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development

- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำยาอูทัยทิพย์ ปกติใช้ผสมน้ำดื่มเพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่น ต่อมา เจ้าของผลิตภัณฑ์แนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์มีอีก 1 อรรถประโยชน์ คือ สามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

4.1.1.2 Integrative Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่ง หรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็ม ดังนั้น เลอโนโวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตน เช่น การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของตนผ่านร้านหนังสืออย่างซีเอ็ดหรือบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของพานิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

- Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็ถือเป็นการทำ Backward Integration เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การที่ห้างเทสโก้ โลตัส ขายน้ำอัดลมรสโคล่ายี่ห้อ Tesco ก็ถือเป็นการทำธุรกิจแข่งกับบริษัทไทยน้ำทิพย์ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายน้ำอัดลมยี่ห้อโค้กให้แก่ตน

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจิวซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

4.1.1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน คือ

- Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ข้างผลิตน้ำดื่มข้างออกวางจำหน่าย เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

- Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน ตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน ให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อของตน เป็นต้น

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน เช่น การที่แกรมมี่ซึ่งทำธุรกิจด้านเพลงขยายธุรกิจไปสู่สตาร์ซึ่งเป็นเครื่องสำอางขายตรง และเอ็กแซ็กท์ซึ่งเป็นธุรกิจละครทีวี เป็นต้น

Diversification Growth แตกต่างจาก Intensive Growth ตรงที่ธุรกิจใหม่ขององค์กรเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น น้ำดื่มเป็นผลิตภัณฑ์คนละชนิดกับเบียร์ เคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นบริการคนละชนิดกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และเครื่องสำอาง และละครทีวีเป็นธุรกิจคนละชนิดกับเพลง เป็นต้น ส่วน Intensive Growth เป็นการขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ถึงแม้ว่า Product Development ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการทำ Intensive Growth จะมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ก็ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีคุณสมบัติในการฟอกอากาศก็ยังคงเป็นเครื่องปรับอากาศเหมือนเดิม เป็นต้น องค์กรหนึ่งๆ สามารถใช้กลยุทธ์เติบโตมากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกันได้ เช่นองค์กรสามารถซื้อกิจการของคู่แข่ง (Horizontal Integration) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรให้มีคุณภาพประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (Product Development) เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การคงตัวมีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงตัวเป็นเวลานานเป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถกระทำได้ ดังนี้

4.1.3.1 Retrenchment คือการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ไอบีเอ็มกำลังประสบปัญหาอย่างหนัก Louis V. Gerstner Jr. ซีอีโอในขณะนั้น ได้ขายดีกและภาพเขียนของศิลปินชื่อดังที่ไอบีเอ็มสะสมไว้ เพื่อนำเงินสดมาพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

4.1.3.2 Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมีขายธุรกิจเบหมิ์ถึงสำเร็จรูปโพรมีให้แก่กลุ่มสหพัฒนพิบูลย์ เป็นต้น

4.1.3.3 Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิสซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น

4.1.3.4 Turnaround คือการพลิกฟื้นกิจการ โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การหดตัวได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่างพร้อมกับขายกิจการบางกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรนอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ยังกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์กรทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์การคงตัว กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจในอนาคตที่อยู่น้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์ Diversification Growth กำหนดว่าองค์กรจะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์กรจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่งๆ ขององค์กร เป็นต้น (จิตติ รัศมีธรรม โขติ, 2551)

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (competitive strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขันโดยการเป็น ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980)

กลยุทธ์ขององค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองประการนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใดด้วยสินค้า หรือบริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน/วิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่าตนเองมีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจ และปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและดำรงสถานะการแข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมี ธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่นๆภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิตต่อครั้งที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า การก่อให้เกิด สิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิตระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ การสนองความต้องการของลูกค้า

(Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนา และการวิจัยการส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การนำสมุนไพรมานำมาใช้แทนยาแผนปัจจุบันที่มีราคาแพง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้บริโภค โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตนเองให้มี ลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวกคุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ ตัวอย่างของ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้บริโภคในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่

เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่ องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจเพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยส่วนรวม การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลา น้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทางปฏิบัติการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กรกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก value chain ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ โดยจะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้

สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย (เกริกยศชลาษะ, 2546 ; อนิวัช แก้วจำนง, 2551 ; วิจิต อู่อ้น, 2548 ; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญคือ พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตรหุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทนต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท โอлимпัส (ประเทศไทย) จำกัด

ทั้งนี้จากสภาพปัญหาของบริษัท โอлимпัส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ยอดขายของสินค้าในกลุ่ม GI ของบริษัทในปี 2557 ลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม ซึ่งจากการที่เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท ดังนั้น บริษัทจึงควรจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาด และเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมกล้องส่องตรวจทางการแพทย์ ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม (Intensive Growth) ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

4.4.1.1 การทำ Market Penetration เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมให้มากขึ้น ดังนี้

- หากกลยุทธ์ในการเจาะตลาดให้มากขึ้น เพิ่มยอดขายจากฐานลูกค้ากลุ่มเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าหลักในกลุ่มโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนขนาดใหญ่ (Core Hospital) เนื่องจากรายได้หลัก 80% ของบริษัท มาจากโรงพยาบาลในกลุ่มนี้
- การเพิ่มประโยชน์ใช้สอย (More usage) เป็นการขยายตลาดโดยการเพิ่มประโยชน์ใช้สอยหรืออัตราการใช้ให้บ่อยขึ้นหรือถี่ขึ้น โดยการค้นหาและส่งเสริมการใช้ผลิตภัณฑ์ในโอกาสต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกคุ้นเคยในตัวผลิตภัณฑ์ และต่อยอดให้เกิดการซื้อขายเพิ่มมากขึ้น หรือเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ

4.4.1.2 การทำ Market Development เพื่อเป็นการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานขายของบริษัทส่วนใหญ่จะโฟกัสตลาดในฐานลูกค้ากลุ่มเดิมๆ ที่เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ทำให้อาจเสียโอกาสทางธุรกิจในโรงพยาบาลขนาดเล็กที่อาจมีความต้องการซื้อสินค้าของบริษัท ดังนี้

- กำหนดให้พนักงานขายมีการไปเปิดตลาดใหม่ ในโรงพยาบาลขนาดเล็กทั้งในเขตเมืองและรอบนอก เช่น การไปเยี่ยมเยียนลูกค้าเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของบริษัท เป็นการย้ำเตือนในตราสินค้า เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น
- การนำสินค้าไปให้ผู้ใช้นิใหม่ (New users) ทดลองใช้ เพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจผู้ใช้นิใหม่ ให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยบริษัทต้องพยายามจูงใจผู้ซื้อที่ยังไม่รู้จักผลิตภัณฑ์

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การแสวงหาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้น(Differentiation Strategy) ธุรกิจต้องพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร (Unique bundles) เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า เนื่องจากสภาพการแข่งขันในตลาดด้านกล้องส่องตรวจภายในทางการแพทย์ในปัจจุบันยังไม่รุนแรง ประกอบกับการที่บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้นำในตลาดอยู่แล้ว ทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่ง นอกจากนี้ บริษัทยังมีจุดเด่นในเรื่องของความน่าเชื่อถือ (Reliability) การบริการ (Service) บุคลิกภาพขององค์กร(Corporate Personality) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with Customer) ทำให้การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายย่อยอื่นย่อมเป็นไปได้ยาก ต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ

4.4.2.1 Product Features Differentiation เป็นกลยุทธ์สร้างจุดขายให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเราแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างที่ฟังก์ชันการใช้งาน ลักษณะทางกายภาพและสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Features) ในระดับที่ลูกค้ายอมที่จะจ่าย ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทโอลิมปัส เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างที่ดูโดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์คู่แข่งในตลาด ทั้งในเรื่องของความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation & Technology) ที่ตอบโจทย์การใช้งานของลูกค้า การออกแบบ (Design) ที่มีลักษณะใช้งานได้ง่าย (User Friendly) อีกทั้งมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกใช้ที่หลากหลาย โดยมีการขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้า (Response to customer) ได้ทุกระดับ

4.4.2.2 การบริการหลังการขาย (After-sales services) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวกและคุณภาพของการบริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทโอลิมปัส ได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction) มีการให้คำแนะนำการใช้สินค้า การสอนการใช้งานเครื่องมือจนกว่าลูกค้าจะสามารถใช้งานได้เอง มีการให้บริการซ่อมแซมผลิตภัณฑ์ได้ทุกเครือข่ายทั่วประเทศ ผ่านศูนย์ซ่อมบำรุงที่ได้รับมาตรฐานโดยวิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญที่ได้ผ่านการอบรมทั้งการติดตั้ง การซ่อมบำรุงสินค้าอย่างรวดเร็ว และการให้บริการหลังการขาย โดยจะมีวิศวกรเข้าไปตรวจเช็คเครื่องหากมีปัญหาหลังจากได้รับแจ้งจากลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมงในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล และภายใน 72 ชั่วโมงนอกเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล

4.4.2.3 นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถนำไปใช้เป็นส่วนสำคัญของข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อ

สร้างของเขตของธุรกิจให้ขยายกว้างขวางขึ้น ซึ่งบริษัท โอลิมปัส ได้รับสิทธิบัตรในเรื่องของ เทคโนโลยี NBI หรือ Narrow Band Imaging เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้แพทย์สามารถตรวจ วินิจฉัยโรคได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งใช้ในการส่องกล้องเพื่อตรวจวินิจฉัยค้นหาหะเร็งในระยะเริ่มต้นในระบบ ทางเดินอาหาร นอกจากนี้ ยังมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้แพทย์ใช้งานกล้องส่องตรวจในการตรวจรักษา ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ที่เรียกว่า Responsive Insertion Technology (RIT) อีกด้วย

4.4.2.4 ชื่อเสียงของกิจการ (Reputation of the firm) การสร้างชื่อเสียงให้ เป็นที่รู้จักมีความสำคัญต่อการขายสินค้า ดังเช่น บริษัท โอลิมปัส ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีใน แวดวงธุรกิจกล้องส่องตรวจภายในทางการแพทย์ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อ ของลูกค้า เพราะลูกค้ามีความเชื่อมั่นในองค์กร ส่งผลทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตามมาด้วย

4.4.2.5 เครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ (Status symbol) แม้ว่าผลิตภัณฑ์ ของบริษัท โอลิมปัสจะมีราคาแพงมากกว่าของบริษัทคู่แข่งก็ตาม แต่ก็ยังสามารถรักษาส่วนแบ่งทาง การตลาดในฐานะผู้นำตลาดไว้ได้ แสดงให้เห็นว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกซื้อมาด้วยเหตุผล ไม่ เพียงแค่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเท่านั้น ยังเกิดจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่เน้นการบริการ ที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้าเพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบให้แก่ลูกค้าให้เป็น ไปในทิศทางเดียวกัน มีการ ควบคุมมาตรฐานการบริการให้เป็นที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ อันยาวนานกับลูกค้า (Long-term Customer Relationships)

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

จากสภาวะการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันในธุรกิจกล้องส่องตรวจ ภายในทางการแพทย์ ทำให้บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับ ปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัท ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) จากการที่บริษัทได้ กำหนดกลยุทธ์ในการเติบโต เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ ยัง ไม่เคยซื้อสินค้าจากเราให้มาเป็นลูกค้าเรา ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

- การพัฒนากลยุทธ์การวางตำแหน่ง (Developing a Positioning Strategy) เป็นการคัดเลือกตลาดเป้าหมายเพื่อตอบสนองตลาด หรือลูกค้าอย่างได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามผู้ใช้ (User positioning) ที่มีการนำเสนอสินค้าไปยังกลุ่มผู้ใช้สินค้าที่ มีลักษณะแตกต่างกัน และสร้างภาพพจน์ของตราสินค้าที่สอดคล้องกับกลุ่มตลาดแต่ละกลุ่ม เช่น

ลูกค้าในกลุ่มโรงเรียนแพทย์ (Training School and Hospital) และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาลและเอกชน (Core Government and Private Hospital) เป็นกลุ่มลูกค้าหลักและมีอำนาจซื้อสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าในกลุ่มโรงเรียนแพทย์ จัดเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างความภักดีต่อตราสินค้า จึงควรเน้นการวางตำแหน่งตลาดเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูง จึงต้องตั้งราคาสูง ตั้งตัวแทนจำหน่ายแบบผูกขาด และใช้กลยุทธ์การโฆษณาอย่างสร้างสรรค์ที่เน้นภาพพจน์ตราสินค้าให้มากขึ้น เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและคุ้นเคยกับตราสินค้าโอลิมปัสให้มากขึ้น โดยการออกบูชหรืองานประชุมวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ ทั้งที่เป็นของโรงพยาบาลรัฐบาลหรือเอกชนจัดขึ้น มีการนำผลิตภัณฑ์มาจัดแสดง หรือนำมาสาธิตให้ลูกค้า เพื่อเป็นการกระตุ้นการขายมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ ฝ่ายการตลาดควรมีการจัดทำแผนในระยะยาวคือ การจัดซื้ออุปกรณ์หรือเครื่องมือสำหรับเป็นชุดสาธิตให้ลูกค้าได้ทดลองใช้ เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายให้มากขึ้น

- การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ฝ่ายการตลาดควรมีการจัดทำแผนการตลาดที่เป็นรูปธรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดกลยุทธ์การตลาดตามช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life-Cycle) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันและความต้องการของตลาด ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 ขั้น คือ ขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ (Introduction Stage) เป็นช่วงที่นำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรก จึงควรมีการตั้งงบประมาณในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายสูง เพื่อใช้ในการแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ตลาดรู้จักและตระหนักถึงตราสินค้า ในขั้นเจริญเติบโต (Growth Stage) เป็นช่วงที่ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีผู้บริโภครายใหม่หันมาใช้สินค้า และมีผู้บริโภคที่ซื้อซ้ำ เนื่องจากต้องการทดลองใช้สินค้า และพึงพอใจในการใช้สินค้าซึ่งอาจต้องมีการส่งเสริมการขายในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า ในขั้นอิ่มตัว (Maturity Stage) เป็นขั้นที่ยอดขายไม่เพิ่ม และมีระยะเวลายาวนาน จำเป็นต้องมีการจัดการส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไร ทั้งการเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่และการเพิ่มอัตราการใช้สินค้า และสุดท้ายขั้นถดถอย (Decline Stage) เป็นขั้นอยู่ในช่วงตลาดตกต่ำ บริษัทจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดขาย ทั้งในเรื่องการเพิ่มอัตราการใช้ผลิตภัณฑ์หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) จากการศึกษาของบริษัทโอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด มีจุดเด่นในเรื่องของการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

- การปรับปรุงกระบวนการขาย (Developing Sales Process) โดยเน้นไปที่พนักงานขาย ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และบทบาทของทีมงานให้มีความชัดเจน มีการจัดสรรทีมงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ทั้งในเรื่องของศักยภาพของทีมงานและ

ความสำคัญของโรงพยาบาล รวมถึงการบริหารทีมขายที่มีประสิทธิภาพ มีการนำโปรแกรม Sales Forces มาใช้เพื่อควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานขาย เพื่อให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด

- การปรับปรุงการให้บริการหลังการขาย (Developing After-sales Services) แม้ว่าบริษัท โอลิมป์ส จะมีความได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องของการบริการที่มีการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบำรุงและบริการหลังการขายเป็นของตนเองเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพแล้ว แต่เพื่อให้ระบบการบริการเป็นไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทันท่วงตามที่นัดหมายลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น (Customer Satisfaction) จึงควรมีการจัดประชุมเพื่อทบทวนระบบการบริการเป็นประจำทุกเดือน โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น รวมถึงในเรื่องการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) มาใช้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยั่งยืน

4.4.3.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) บริษัท โอลิมป์ส สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ดังนี้

- Employee Development ควรมีการจัดการอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงานในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น พนักงานขายและวิศวกรควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของความรู้ในผลิตภัณฑ์ของบริษัทและความรู้ทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะการเจรจาต่อรองและการจูงใจคน เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีการจัดสรรบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กรให้มีความชัดเจนและไม่ทับซ้อนกัน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร ให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมุ่งไปยังเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้องค์กรเติบโตและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท โอลิมป์ส (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งสามระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าเก่า ให้มีการเพิ่มการใช้ซ้ำมากขึ้น จนสามารถต่อยอดให้เกิดการซื้อซ้ำและบอกต่อในกลุ่มผู้ใช้งานที่เป็นแพทย์และพยาบาลในวิชาชีพเดียวกันได้ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการเจาะตลาดในกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น ตามโรงพยาบาลขนาดกลางถึงเล็กที่มีศักยภาพในการทำตลาด เพื่อกระตุ้นและจูงใจผู้ใช้ใหม่ ให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การ

สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสร้างความแตกต่างของการให้บริการที่มีคุณค่าที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่นนอกเหนือไปจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยม เชื่อถือเป็นอันดีอยู่แล้ว และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการตลาด ที่มุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์การวางตำแหน่ง ของผลิตภัณฑ์ตามผู้ใช้เพื่อให้สามารถตอบสนองตลาดหรือลูกค้าได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม และการส่งเสริมการขาย โดยพิจารณาเลือกกลยุทธ์ตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มยอดขายให้เหมาะสมตามสถานการณ์และความต้องการของตลาด กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ที่เน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการขายและคุณภาพการให้บริการหลังการขายให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งหากบริษัทโอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ จะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ คือ การกระตุ้นให้ยอดขายกึ่งส่งออกตรวจภายในทางเดินอาหารเพิ่มขึ้น เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในตลาดกึ่งส่งออกตรวจภายในทางการแพทย์ในระยะยาวต่อไปได้

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กรแล้ว การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ ที่จะต้องดำเนินการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน เพื่อใช้วัดผลความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดการกลยุทธ์ เพราะจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ประกอบกับการนำเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ เพื่อช่วยในแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคนในการจัดการองค์กรให้มีความชัดเจนและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในที่สุด

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรที่นิยมกันอย่างแพร่หลายมีอยู่มากมาย โดยในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงเฉพาะการจัดทำแผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map ซึ่งเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กรและมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย (Key Performance Indicator) ของแผนงาน โครงการ รวมถึงกิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการด้วย

แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองมิติต่างๆ จะเห็นได้ว่า แผนผังกลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่นำแนวคิด

ทางการบริหารที่เรียกว่า Balanced Scorecard หรือ BSC มาใช้ เพราะการที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การสื่อสารให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงกลยุทธ์และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ซึ่งแผนผังกลยุทธ์ก็จะเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติรวมถึงการวัดและประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย (ดร. วีระเดช เชื้อนาม, 2555)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่าแต่เพียงอย่างเดียว เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกชั้นตอนแบบสมดุล (Balance) ให้กับองค์กรใน 3 ลักษณะ ดังนี้

5.1.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆด้าน องค์กรจะให้ความสำคัญเฉพาะทางด้านการเงินหรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ต่อไปอีกแล้ว องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆด้านอย่างสมดุล 4 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 5.1 ได้แก่

5.1.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F) มองถึงความ

ประหยัดความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

- ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

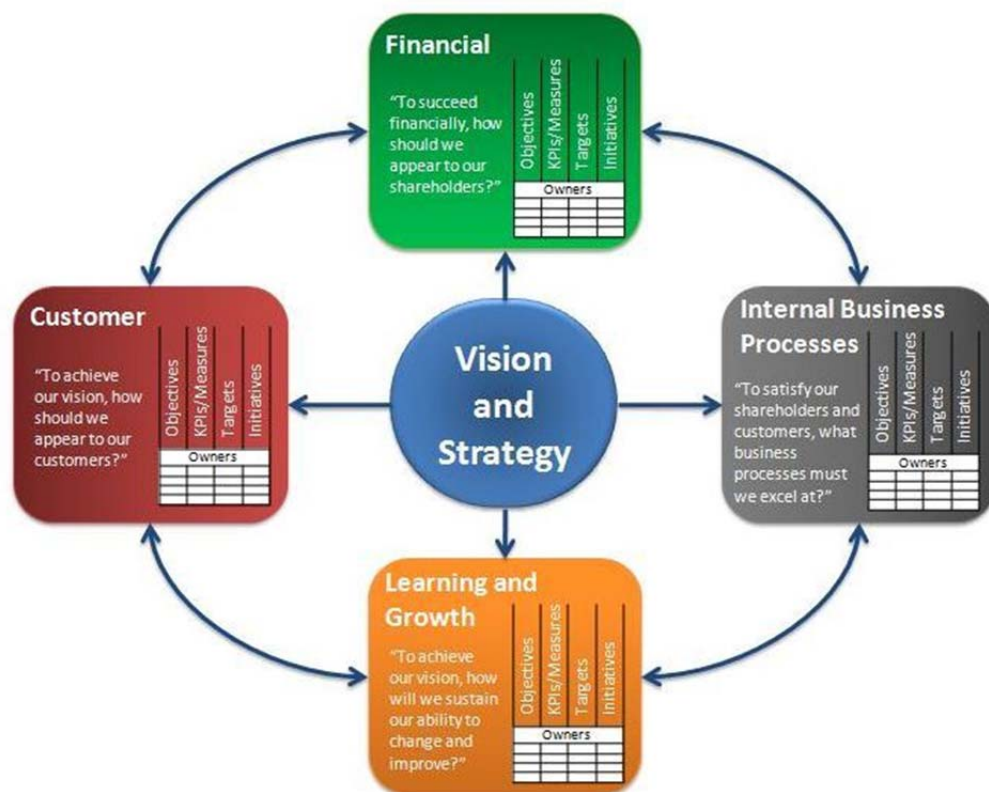
- การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

5.1.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C) มองถึงผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

5.1.1.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I) มอง

ถึงบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ ขีดความสามารถ ความมีประสิทธิภาพ

5.1.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspective; L) มองถึงด้านการวิจัยพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรผู้ต้องการแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced scorecard

ที่มา : <http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/>

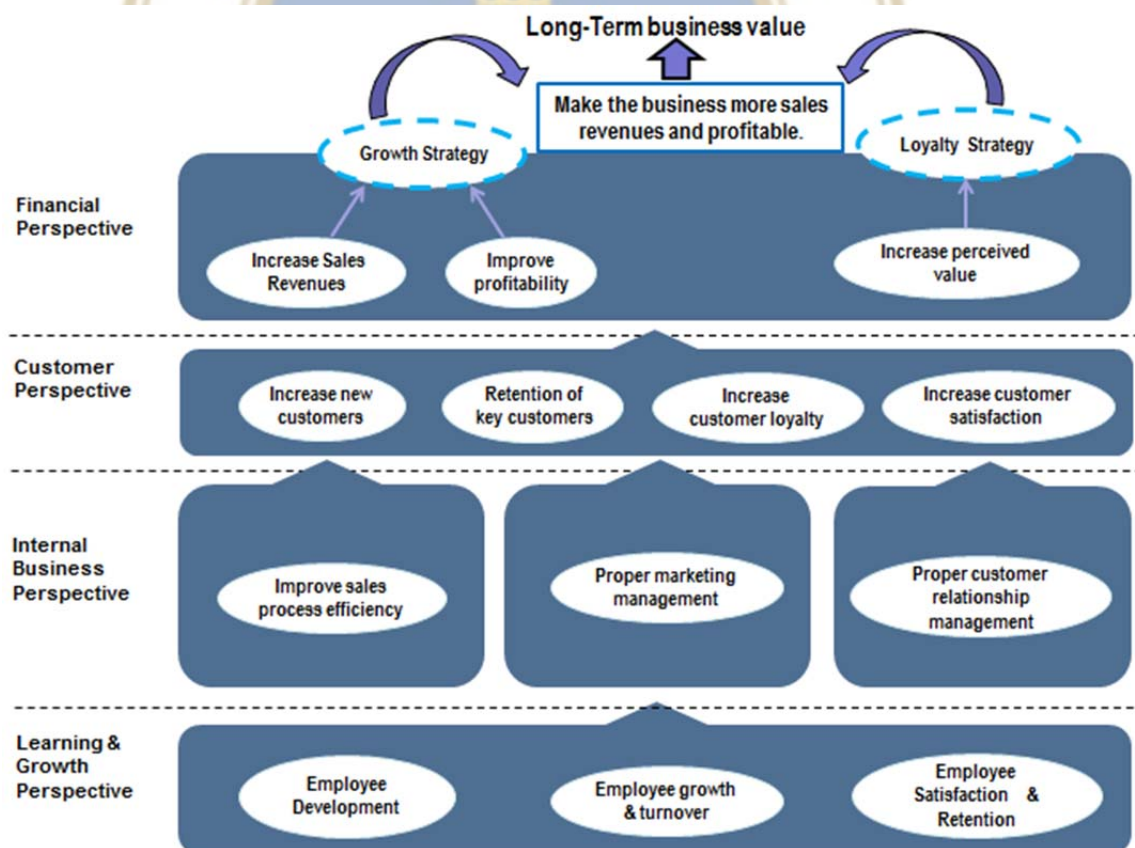
5.1.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short term goal) และเป้าหมายระยะยาว (Long term goal) Balanced scorecard จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่า แผนงานและโครงการต่างๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด

5.1.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual result) Balanced scorecard จะช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับ

เป้าหมาย เพื่อดูว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันที่

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนผังกลยุทธ์เพื่อบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร ในแต่ละด้านให้บุคลากรทุกฝ่ายและทุกคนได้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการกระตุ้นยอดขายของบริษัทให้เพิ่มมากขึ้นให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาด และเพื่อสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนเพื่อเพิ่มมูลค่าของธุรกิจในระยะยาวให้กับองค์กร โดยสามารถเขียนแผนผังกลยุทธ์ของ บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ได้ ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

แผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสื่อสารให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรได้รับรู้รับทราบในเรื่องของทิศทางขององค์กรหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผล รวมถึงการวัด และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์นั้นๆ ด้วย ซึ่งแผนผังกลยุทธ์เป็นการจัดทำตามแนวคิดหรือการนำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ ดังนั้น การจัดทำแผนผังกลยุทธ์จะต้องพิจารณาให้ครบทั้ง 4 มิติ ดังนี้

5.2.1 มุมมองในมิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

จุดเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในมิติด้านการเงินเกิดขึ้นจากการพิจารณาตัดสินใจขององค์กรในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเติบโตขององค์กร (Growth Strategy) กับ เรื่องของการจัดการความจงรักภักดี (Loyalty Strategy) เป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้กับธุรกิจโดยการปรับปรุงการรักษาเอาใจซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าของบริษัท พนักงานและผู้ลงทุนทั้งหลาย โดยการจัดทำ Customer Loyalty program เพื่อจะวัดและติดตามความภักดีของลูกค้า แล้วทำการตรวจสอบหาสาเหตุใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่องขึ้นมา จากนั้นจึงพัฒนาแนวทางแก้ไขรวมไปถึงสนับสนุนให้เกิดความภักดีกลับคืนมา ซึ่งจะมองเชื่อมกับผลลัพธ์ทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ ถึงแม้ว่ากระบวนการด้านการสร้างความเติบโตขององค์กร เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาว และเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงความภักดีต่อสินค้าของลูกค้าแม้แต่เพียงเล็กน้อยอาจทำให้การเติบโตและประสิทธิภาพของผลกำไรของบริษัทลดลง ซึ่งอาจเห็นได้อย่างชัดเจนในระยะสั้น จึงมักจะเป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องรักษาคุณภาพของทั้งสองด้านให้เหมาะสม โดยเฉพาะในช่วงของการวางแผนผังเชิงกลยุทธ์ขึ้นเริ่มแรก ซึ่งอาจจัดการในเรื่องของกระบวนการด้านการเพิ่มรายได้และการเติบโตขององค์กรเป็นแผนระยะยาว โดยอาศัยความเป็นผู้นำในตลาดเดิมอยู่แล้ว โดยการจัดทำ Market Survey และการใช้ Sales Strategy เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายให้มากขึ้น ซึ่งดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานและ KPI สำหรับมิตินี้คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขายมากกว่า 10% YOY และสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on sales) 15% และจัดในเรื่องของการจัดการความจงรักภักดีเป็นแผนระยะสั้นที่เน้นในรายละเอียดสำคัญในเรื่องของความต้องการของลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าให้มากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงรักษารอบแนวทางของแผนผังเชิงกลยุทธ์ให้คงอยู่ต่อไป โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ชี้วัดผล และ KPI คือ การทำ Customer Survey เพื่อวัดคุณค่าหรือความนิยมของลูกค้า (Perceived Value) ซึ่งเป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท โดยต้องมากกว่า 70% ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน

Objectives	Strategic Measurement		Initiative
	KPI	Target	
F1- Increase sales revenues	F1- Revenues growth	F1- > 10% YOY	F1,F2- Using Sales Strategy
F2- Improve profitability	F2- EBITDA	F2- > 5%	F1,F2- Market Survey
F3- Increase perceived value	F3- Market perceived value ranking	F3- > 70%	F3- Customer Survey Ranking

5.2.2 มุมมองในมิติด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

กลยุทธ์อาจเกิดมาจากความต้องการที่หลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดกลุ่มลูกค้า เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกค้าหลักในกลุ่มโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนขนาดใหญ่ (Core Hospital) เนื่องจากรายได้หลัก 80% ของบริษัท มาจากโรงพยาบาลในกลุ่มนี้ ดังนั้นเราจึงควรดำเนินกลยุทธ์เพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่ โดยการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพสูง โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงานและ KPI คือ การสูญเสียลูกค้าหรือการที่ลูกค้าเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าของบริษัทอื่นต้องไม่เกิน 5% นอกจากนี้ ควรใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความความภักดีในสินค้าของบริษัทมากขึ้น โดยใช้โปรแกรมการจัดการความภักดี เพื่อเป็นการขยายตลาดเดิมเพิ่ม โดยการเพิ่มประโยชน์ใช้สอย (More usage) หรืออัตราการใช้ให้บ่อยขึ้นหรือถี่ขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกคุ้นเคยในตัวผลิตภัณฑ์ และต่อ ยอดให้เกิดการซื้อสินค้าเพิ่มมากขึ้น หรือเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงานและ KPI คือ การที่ลูกค้าในกลุ่มนี้มีการสั่งซื้อสินค้าซ้ำมากกว่า 70% และควรมีการทำ Market Development เพื่อเป็นการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ หรือเพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานขายของบริษัทส่วนใหญ่จะโฟกัสตลาดในฐานะลูกค้ากลุ่มเดิมๆ ที่เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ทำให้อาจเสียโอกาสทางธุรกิจโรงพยาบาลขนาดเล็กที่อาจมีความต้องการซื้อสินค้าของบริษัท โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงานและ KPI คือ ยอดขายจากลูกค้าใหม่ต่อยอดขายรวมทั้งหมด ต้องมากกว่า 30% และจำนวนของลูกค้าใหม่ต้องเพิ่มขึ้นมากกว่า 10% และมีการจัดทำแบบสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Customer

Satisfaction Survey) ซึ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้วจะทำให้กลับมาใช้บริการอีก และบอกต่อกันไป ซึ่งเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้มีลูกค้ารายใหม่มาใช้บริการกันมากขึ้น ทำให้ส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีขององค์กร โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน และKPI คือ ต้องมีความพึงพอใจมากกว่า 80% ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า

Objectives	Strategic Measurement		Initiative
	KPI	Target	
C1- Increase new customers	C1- Revenues from new customers/total revenues (%)	C1- > 30% on total revenues	C1- Expand new market segment C1- Market Development
	C1- %Growth in number of new customers	C1- > 10%	C1- Extend the Geographic Market Area
C2- Retention of key customers	C2- %Customers lost	C2- < 5%	C2- High Quality Service Offering C2- Implement Retention Program
C3- Increase customer loyalty	C3- %Repurchasing	C3- > 70%	C3- Customer Loyalty Program
C4- Increase customer satisfaction	C4- %Customer satisfaction	C4- > 80%	C4- Customer Satisfaction Survey C4- Implement CRM System

5.2.3 มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspectives)

ซึ่งกระบวนการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าที่สำคัญ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการขาย โดยการนำโปรแกรม Sales Forces มาใช้เพื่อควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานขาย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น โดย

ดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน และKPI คือ ส่วนแบ่งการตลาดต้องเพิ่มมากกว่า 5% และมีจำนวนโอกาส การสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้นมากกว่า 20% และเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร จำเป็นจะต้องมีการ ปรับปรุงแผนการตลาด โดยการจัดทำโปรโมชันเพิ่มมากขึ้น โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน และKPI คือ ค่า ROI (Return on Investment) โดยมีเป้าหมายคือ ROI มีค่ามากกว่า 100 % แสดงว่า มีผลลัพธ์ที่ ดีสูงกว่าต้นทุนจากการทำตลาดที่ใช้ไป นอกจากนี้ ควรการปรับปรุงในเรื่องของความสัมพันธ์ที่ดี กับลูกค้า โดยการนำโปรแกรมการบริหารการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ โดยดัชนีชี้วัดการ ดำเนินงาน และKPI มีเป้าหมายว่าต้องดำเนินการตอบสนองลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง และจากการทำ การตลาดทำให้มียอดการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มมากขึ้น 20% ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน

Objectives	Strategic Measurement		Initiative
	KPI	Target	
I1- Increase sales process efficiency	I1- %Market share	I1- > 5%	I1- Implement Sales Forces System I1- Control & Monitoring Sales Process and performance
	I1- % Number of new prospects	I1- > 20%	
I2- Proper marketing management	I2- ROI	I2- > 100%	I2- Sales Promotion I2- Implement marketing management
I3- Proper customer relation management	I3- Conversion Rate	I3- > 20%	I3- Implement CRM System
	I3- Response Time	I3- < 24 hrs.	

5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญ องค์กร จำเป็นต้องมีการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานขาย จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมทั้งในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับสินค้าและทักษะต่างๆที่จำเป็น เช่น ทักษะ การจูงใจคนและ ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นต้น โดยมีตัวชี้วัดการดำเนินงาน คือ มีเป้าหมายให้ พนักงานทุกคนต้องเข้าร่วมรับการฝึกอบรม 100% และต้องผ่านการทดสอบหลังการฝึกอบรม

มากกว่า 80% ทั้งนี้องค์กรยังต้องมีการทำแบบสอบถามความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานในองค์กร รวมถึงความผูกพันในองค์กรด้วย โดยมีดัชนีชี้วัด คือ มีเป้าหมายให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจมากกว่า 80% และมีอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) น้อยกว่า 3% ดังแสดงในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

Objectives	Strategic Measurement		Initiative
	KPI	Target	
L1- Employee development	L1- Rate of employee training participation	L1- 100%	L1- Product training L1- Provide training critical skills & Knowledge
	L1- Result of examination after training	L1- Passed > 80%	
L2- Employee growth & turnover	L2- Employee turnover rate	L2- < 3%	L2- Employee engagement survey
L3- Employee satisfaction & retention	L3- %Employee Satisfaction	L3- > 80%	L3- Employee satisfaction survey

5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานด้านการตลาด ด้านกระบวนการขาย ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และด้านการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสในระยะเวลา 2 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทโอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
ในระยะเวลา 2 ปี

ลำดับที่	แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4
	แผนด้านการตลาด								
1	จัดทำ Market / Customer Survey	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
2	กำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ตามลักษณะของกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใช้งาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
3	จัดหากลุ่มลูกค้าใหม่โดยกำหนดแผนการเยี่ยมชมโรงพยาบาลขนาดเล็ก	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
4	ขยายฐานลูกค้าเดิมให้เพิ่มประโยชน์ใช้สอยหรือเพิ่มอัตราการใช้ให้ดีขึ้น	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
5	จัดทำ Sales Promotion	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
6	ออกบูธประชาสัมพันธ์ตามงานประชุมวิชาการ	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
7	นำเครื่องไปสาธิตให้ลูกค้าทดลองใช้	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
8	ตั้งงบประมาณสำหรับสนับสนุนกิจกรรม	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
	แผนด้านกระบวนการขายและการให้บริการ								
9	นำโปรแกรม Sales Forces มาใช้	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
10	จัดให้มีการควบคุมและติดตามการดำเนินงานของพนักงานขาย	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
11	จัดสรรทีมขายให้มีความสอดคล้องกันในเรื่องของศักยภาพของทีมขายและความสำคัญของโรงพยาบาล	เริ่มต้น			ดำเนินการ				วัดผล
12	การจัดประชุมทีมขายเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
13	จัดให้มีระบบการสำรวจและบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทโอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
 ในระยะเวลา 2 ปี (ต่อ)

ลำดับที่	แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4
แผนด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า									
14	นำระบบ CRM มาใช้	เริ่มต้น	ดำเนินการ		ดำเนินการ	วัดผล			
15	การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
16	การจัดประชุมและทบทวนระบบการให้บริการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
17	นำ Customer Loyalty Program มาใช้	เริ่มต้น	ดำเนินการ		ดำเนินการ	วัดผล			
18	จัดให้มีมาตรการการบันทึกปัญหาที่ได้รับแจ้งจากลูกค้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
แผนด้านการบริหารจัดการบุคลากร									
19	จัดให้มีการทดสอบเพื่อวัดระดับความสามารถและทักษะของบุคลากรในทุกระดับ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
20	จัดให้มีระบบติดตามการทำงานของบุคลากรและมีการประเมินผลเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
21	จัดการอบรมทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้กับบุคลากรโดยเน้นที่พนักงานขาย	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
22	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ ทัศนคติ และความผูกพันของพนักงานในองค์กร	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
23	จัดสรรบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กรให้มีความชัดเจนและไม่ทับซ้อนกัน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประ โยชน์สูงสุด	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
24	จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร	เริ่มต้น	ดำเนินการ		ดำเนินการ	วัดผล			

จากตารางที่ 5.5 แสดงให้เห็นแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในระยะเวลา 2 ปี เนื่องจากลูกค้าของบริษัทส่วนใหญ่ คือ โรงพยาบาล ซึ่งจะดำเนินการจัดซื้อเครื่องมือทางการแพทย์ หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทตามรอบปีงบประมาณเป็นหลัก ที่จะเริ่มต้นปีงบประมาณในเดือนตุลาคม จนถึงสิ้นเดือนกันยายนของปีถัดไป ดังนั้น จึงได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้ครอบคลุมกับช่วงเวลาดังกล่าว โดยจะเห็นได้ว่าในช่วงปีแรกจะเป็นช่วงเริ่มต้นของทุกกิจกรรมทั้งในด้าน

การตลาด ที่มีการทำการสำรวจความต้องการของตลาดและลูกค้า เพื่อนำมากำหนดแผนการตลาด การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการจัดทำ Sales promotion โดยจะดำเนินการให้แล้วเสร็จใน ไตรมาสที่ 3 และวัดผลใน ไตรมาสสุดท้ายของปีแรก เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและวางแผน ในปีที่ 2 ต่อไป นอกจากนี้ยังมีแผนงานเพื่อรักษาลูกค้าเดิมด้วยการให้มีการเพิ่มอัตราการใช้จ่ายให้ บ่อยขึ้น ไปจนถึงการซื้อซ้ำ (Repurchasing) มีการออกนุชประชาสัมพันธ์ตามงานประชุมวิชาการ ต่างๆ ในโรงเรียนแพทย์เพื่อเป็นการ โฆษณาและสร้างการรับรู้ในตราสินค้า อีกทั้งยังจัดให้มีการหา กลุ่มลูกค้าใหม่ โดยกำหนดแผนการเยี่ยมชมและการนำเครื่องไปสาธิตให้ทดลองใช้เพื่อให้เกิด ความต้องการซื้อ จึงต้องมีการดำเนินการเป็นระยะเวลานานจนถึงปีที่ 2 เพื่อให้สามารถวัดผลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านกระบวนการขายและการให้บริการก็เช่นเดียวกัน ในเรื่องของการนำ โปรแกรม Sales Forces มาใช้ การจัดให้มีการควบคุมและติดตามการดำเนินงานของพนักงานขาย รวมถึงการจัดสรรทีมงานขายให้มีความเหมาะสมตามศักยภาพและความสำคัญของโรงพยาบาล ซึ่ง จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินงานจนถึงปีที่ 2 เพื่อให้สามารถประเมินการนำระบบ Sales Forces มาใช้ว่าให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างไร และยังช่วยในการควบคุมและติดตามกระบวนการทำงาน อีกด้วย ในขณะที่การจัดการประชุมเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานและการสำรวจเพื่อบันทึก ปัญหาที่พบระหว่างการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ควรริบวิเคราะห์หาสาเหตุและหาทางแก้ไข โดยเร็วที่สุด ตั้งแต่ปีแรก

ในด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า จัดให้มีการนำระบบ CRM และ Customer Loyalty Program มาใช้โดยจะวัดผลในไตรมาสสุดท้ายของปีที่ 2 ในขณะที่ในปีแรกจะมีการทำ แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า มีการจัดประชุมทบทวนระบบการให้บริการ และมีมาตรการใน การบันทึกปัญหาในระบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นเรื่องที่ควรมีการจัดทำอย่างสม่ำเสมอแม้จะมีการ ดำเนินการและวัดผลในปีแรกแล้ว ยังคงต้องทำต่อเนื่องในปีที่ 2 ด้วย ส่วนแผนงานในด้านการ บริหารจัดการบุคลากร ส่วนใหญ่จะดำเนินการและวัดผลตั้งแต่ในปีแรก ทั้งในเรื่องของการทดสอบ วัดระดับทักษะของบุคลากรเพื่อให้สามารถเลือกจัดการอบรมเพิ่มเติมให้ได้อย่างเหมาะสม รวมถึง การจัดสรรบทบาทหน้าที่ของบุคลากรด้วย นอกจากนี้ยังมีการติดตามการทำงาน การประเมินผล การทำแบบทดสอบความพึงพอใจ ทักษะ และความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้มีผลต่อ การปรับปรุงโครงสร้างการให้ผลตอบแทนหรือโปรแกรมการดูแลพนักงานในองค์กรให้มีความ เหมาะสมมากขึ้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้แก่พนักงานนั้นควร จัดเป็นกิจกรรมต่อเนื่องและวัดผลในไตรมาสสุดท้ายของปีที่ 2 เพื่อให้ผลที่วัดได้มีความน่าเชื่อถือ มากยิ่งขึ้น

ในการกำหนดแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้นั้น ล้วนแล้วแต่เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งอยู่ในกรอบของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ พนักงานในองค์กรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ อีกทั้งผู้บริหารองค์กรควรมีการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในบทบาทหน้าที่ของตนที่จะช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ในที่สุด

5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

จากการจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ในกรอบแนวความคิด Balanced Scorecard (BSC) และแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้นั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา หรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันทั่วทั้งอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยนั้นได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อาจจำแนกได้ ดังนี้

5.4.1 ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือ Switching brand

กลุ่มลูกค้าหลักที่จัดเป็นลูกค้ารายใหญ่ อันได้แก่ ลูกค้าในกลุ่ม โรงเรียนแพทย์ (Training School and Hospital) และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาลและเอกชน (Core Government and Private Hospital) จัดเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอำนาจซื้อสูง และเป็นรายได้หลักของบริษัท ดังนั้น กลุ่มลูกค้ารายใหญ่จึงมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการสร้างความมั่นคงด้านรายได้ของบริษัท แต่ปัจจุบันมีปัจจัยที่อาจส่งผลให้บริษัทสูญเสียลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไปบางส่วน เช่น คู่แข่งใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการทำสงครามราคา ทั้งการลดราคาให้ต่ำกว่าราคาตลาด การบริจาคหรือการวางเครื่องมือให้ใช้ฟรี หรือแม้กระทั่งการให้สินบนเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อรักษาสถานลูกค้าเหล่านี้ ทางบริษัทจึงควรจัดทำแผนป้องกันการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ และแผนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในกลุ่มนี้ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในการบริการ ทั้งในด้านความรวดเร็ว การมีคุณภาพได้รับมาตรฐาน รวมถึงความน่าเชื่อถือในตราสินค้า ซึ่งช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อรายได้หลักของบริษัทในอนาคต

5.4.2 ความเสี่ยงด้านบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งพนักงานขาย นอกจากจะต้องมีทักษะทางการขายแล้ว ยังต้องมีความรู้ทางการแพทย์อันเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ด้วย ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการอบรมและอาศัยระยะเวลาในการเพิ่มพูนประสบการณ์ ในขณะที่ปัจจุบันอุตสาหกรรมทางการแพทย์มีแนวโน้มการเติบโตสูงจึงมีการดึงตัวบุคลากรที่มีความพร้อมเหล่านี้ไปร่วมงาน ซึ่งบริษัทได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้ จึงได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บุคคลที่มีความสามารถมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป รวมถึง มีการปรับปรุงโครงสร้างผลตอบแทนบุคลากร โครงการสร้างความผูกพันในองค์กร เป็นต้น

5.4.3 ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัทเล็งเห็นความสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้าว่าเป็นกลยุทธ์ของบริษัทในการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหากการดำเนินงานในการให้บริการของบริษัทเกิดความล่าช้า หรือทำให้เกิดความไม่สะดวกต่อผู้ใช้งาน อาจส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ลดลง ทางบริษัทจึงได้มีการปรับปรุงระบบการให้บริการให้มีมาตรฐานอยู่ตลอดเวลา มีการจัดประชุมเพื่อทบทวนระบบการให้บริการทุกวัน มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการเพิ่มช่องทางในการรับแจ้งปัญหา เพื่อให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวได้ทันทั่วถึง

5.4.4 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ

ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนด เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น การออกระเบียบหรือเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ เป็นต้น ซึ่งหากบริษัทไม่ปฏิบัติตามจะส่งผลเสียหายต่อบริษัทได้ ดังนั้น บริษัทจึงมีคณะทำงานรับผิดชอบเรื่องเหล่านี้ เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันทั่วถึง

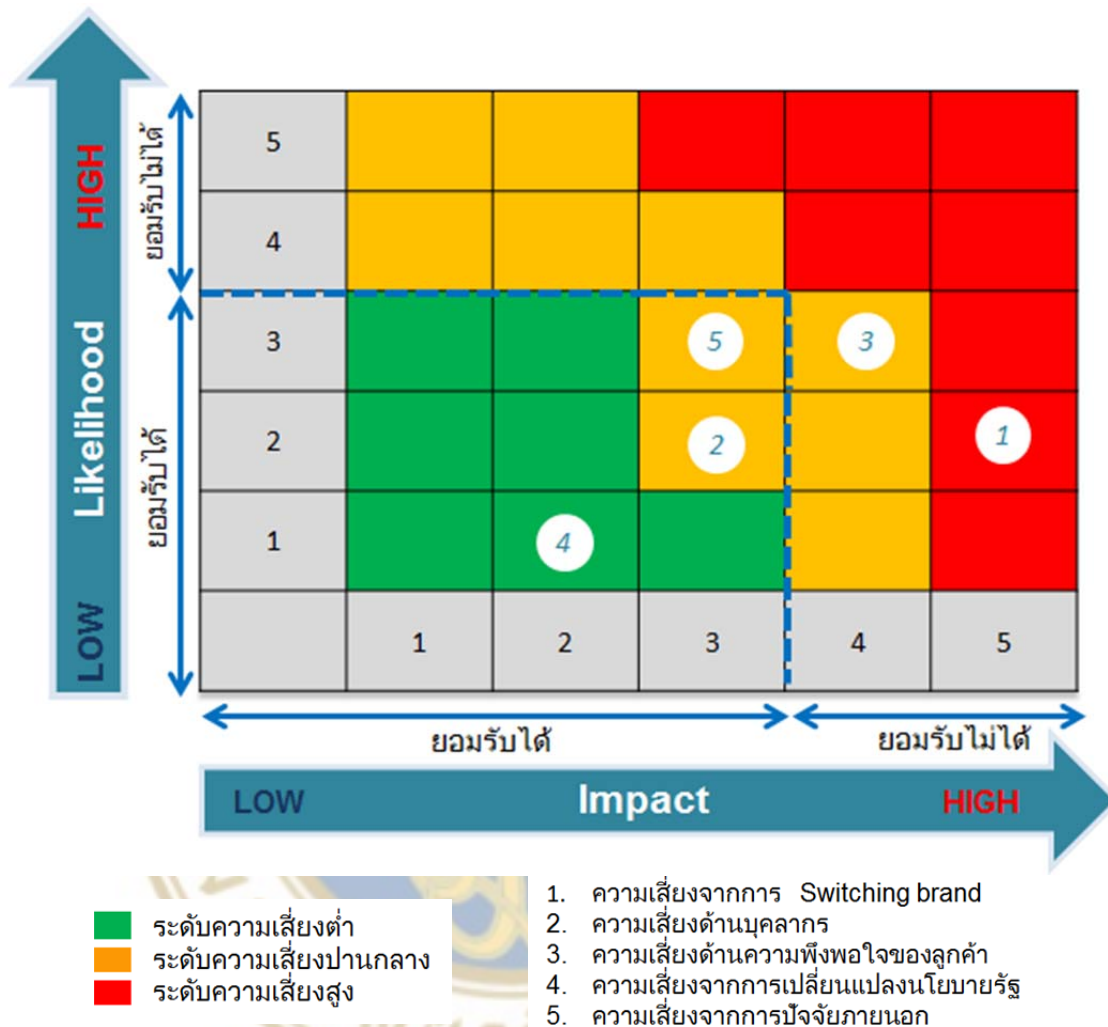
5.4.5 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากอุตสาหกรรม (Industry Risk) ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ (Economy Risk) ความเสี่ยงจากคู่แข่ง (Competitor Risk) ความเสี่ยงจากสถานะการแข่งขันและสถานการณ์ในตลาด ความเสี่ยง

จากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง (Customer Needs and Wants Risk) รวมทั้งพฤติกรรมผู้บริโภค (Customer Behavior) ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จนไม่อาจจะใช้กลยุทธ์เดิม บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหล่านี้เป็น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก ผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าน้อยลง สิ่งแวดล้อมต่างๆ การสื่อสารที่แปลกใหม่ รวดเร็วกว้างขวางแบบ Globalization รวมถึงธุรกิจและบริการที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการใช้จ่ายของผู้บริโภค อีกทั้งความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ผู้บริโภคเกิดความวิตกกังวลในการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น ประกอบกับการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจโลกส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ทำให้มีอัตราการซื้อสินค้าลดลง จึงต้องมีการออกแคมเปญต่างๆ เพื่อกระตุ้นตลาด ซึ่งมาตรการป้องกัน นอกจากบริษัทจะมีการจัดทำ Market and Customer Survey เพื่อศึกษาทิศทางและแนวโน้มของตลาดเพื่อให้สามารถออกแผนการตลาดที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์แล้ว บริษัทยังคงมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction) โดยวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อยู่ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ทั้งในเรื่องของนวัตกรรมและเทคโนโลยี ความมีชื่อเสียงของตราสินค้า ความน่าเชื่อถือขององค์กร เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มมากขึ้น สร้างความรู้สึที่ดีให้อยู่ในใจของผู้บริโภค สร้างความภักดีในตราสินค้า ขณะเดียวกันยังสร้างแรงกระตุ้นทางการตลาดที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่อง และตรงกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ที่ยากหาคัดลองใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากขึ้น

เมื่อเรานำปัจจัยความเสี่ยงมาวิเคราะห์หาโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิด และความรุนแรงของผลกระทบที่เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว จะพบว่า ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือ การที่ลูกค้า Switching brand นั้น หากเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรยอมรับไม่ได้ เพราะจะทำให้องค์กรสูญเสียรายได้หลัก แต่เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นไม่สูงนัก เนื่องจากในการเปลี่ยนลูกค้าจะมี Switching cost ค่อนข้างสูง เช่นเดียวกับปัจจัยเสี่ยงในเรื่องบุคลากรและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นไม่สูงมากนัก และหากเกิดจริงก็ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ในขณะที่ความเสี่ยงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า นับว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง และมีผลกระทบรุนแรงแม้ว่าจะไม่สูงมากแต่ก็สูงเพียงพอที่จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับไม่ได้และจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไข สุดท้ายความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นความเสี่ยงที่ควบคุมได้ยากซึ่งมีโอกาสดังกล่าวปานกลาง และผลกระทบมีความรุนแรงอยู่ในระดับปานกลางที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เมื่อองค์กรสามารถวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยความเสี่ยงหลักที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับองค์กรได้แล้ว จึงควรมีการเตรียมแผนป้องกันและ

รับมือในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทัน่วงทีก่อนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อองค์กรตามมา ดังแสดงในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ในโลกของการแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันนี้ แต่ละองค์กรต้องพยายาม สร้างความได้เปรียบในการดำเนินกิจการ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยทำให้องค์กรรู้จักสถานภาพของตนเอง รู้ว่ามีปัญหาและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนใด การจัดทำแผนผังเชิงกลยุทธ์ในกรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยที่การกำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้นจะเน้นในเรื่องของความสามารถในการแปลงกล

ยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง (Actin Plan) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรก็ เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิด ความเข้าใจที่ดีแล้ว ก็จะทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ องค์กรควรต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยการประเมิน โอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นและความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้องค์กร สามารถเตรียมตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีความเสี่ยงนั้น เกิดขึ้นจริงก่อนจะก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นการบริหารความ เสี่ยงจึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยประสานเข้ากับกระบวนการทำงานปกติที่ทุก คนในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม มากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- Joe Jancsurak. (2013). Global endoscopy market growing fast. [Online]. Available <http://medicaldesign.com/business/global-endoscopy-market-growing-fast> (วันที่ค้นข้อมูล: 6 กุมภาพันธ์ 2558)
- BCC Research. (2010). Emerging Markets for Advanced Medical Technologies. [Online]. Available <http://www.bccresearch.com/marketresearch/healthcare/advanced-medical-technologies-hlc082a.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 6 กุมภาพันธ์ 2558)
- Sirichai Permkanchana. (2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). [Online]. Available <https://perchai.wordpress.com/> (วันที่ค้นข้อมูล: 6 กุมภาพันธ์ 2558)
- รายงานประจำปีของกลุ่มธุรกิจทางการแพทย์บริษัทโอลิมปัส ประจำปี 2013. (2013). [Online]. Available <http://www.olympus-global.com/en/network/> (วันที่ค้นข้อมูล: 28 มกราคม 2558)
- ฝ่ายงานขายและการตลาด. รายงานประจำปี 2557 บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด. (2557). [Online]. Available <http://medical.olympus.co.th/> (วันที่ค้นข้อมูล: 28 มกราคม 2558)
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2551). กลยุทธ์ IN ACTION (ตอนที่ 1) [Online]. Available http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_4_sp1.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 15 กุมภาพันธ์ 2558)
- ชูชัย ศรีขำนิและผศ.ดร.วราภรณ์ ผลประเสริฐ (2554). ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร . [Online]. Available <http://www.stou.ac.th> (วันที่ค้นข้อมูล: 15 กุมภาพันธ์ 2558)
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2553). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. [Online]. Available <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload> (วันที่ค้นข้อมูล: 15 กุมภาพันธ์ 2558)
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. [Online]. Available <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กุมภาพันธ์ 2558)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- PESTLE Analysis Mind Map. (2012). [Online]. Available <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กุมภาพันธ์ 2558)
- Five Forces Model. (2013). [Online]. Available <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กุมภาพันธ์ 2558)
- JENNY ZHOU. (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams. [Online]. Available <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กุมภาพันธ์ 2558)

