

กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ
กรณีศึกษา บริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ

กรณีศึกษา บริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557



.....
นางสาววรรณ แยมวงษ์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณา จากทั้งหน่วยงาน และผู้มีพระคุณ ซึ่งให้คำปรึกษา แนะนำ และดูแลข้าพเจ้ามาโดยตลอด ข้าพเจ้าขอขอบคุณ รศ.ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ และ ดร.ภูมิพร ชรรณสถิตเดช ที่กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสาร หลักการเลือกใช้เครื่องมือและการวิเคราะห์ปัญหาสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีการคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานทำให้ข้าพเจ้ามีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจและการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น

ขอขอบคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ รวมถึงเพื่อนร่วมรุ่น 16A สาขาการจัดการและกลยุทธ์ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ตลอดระยะเวลาการศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

วรวรรณ เข้มวงษ์

กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ

กรณีศึกษา: บริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

COMPETITIVE STRATEGY FOR INCREASE REVENUE IN HEALTHCARE AND DRUG STORE BUSINESS.

CASE STUDY : TSH (THAILAND) COMPANY LIMITED

วรวรรณ แยมวงษ์ 5650211

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพสำหรับบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด (TSH) เพื่อเพิ่มรายได้และขยายกิจการให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้โดยใช้ Five Force Model , Key Success Factor , Value Chain Analysis และ Causal Loop Diagram ในการวิเคราะห์ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า TSH อยู่ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง รวมถึงภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่มีความรุนแรงในระดับปานกลาง นอกจากนี้ TSH เริ่มต้นดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเพียง 3 ปีทำให้จำนวนสาขามีน้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และแบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มรายได้ของบริษัท

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้ TSH ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในธุรกิจ มุ่งเน้นการเจาะตลาดและสร้างแบรนด์ โดยใช้จุดเด่นขององค์กรด้านคุณภาพการบริการ การตกแต่งร้านที่เป็นเอกลักษณ์ รวมถึงสินค้าและบริการที่หลากหลายในการสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาเพื่อนำระบบ IT มาใช้ในการดำเนินงานและเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละสาขาเพิ่มขึ้น สามารถนำฐานข้อมูลที่มีมาวิจัยตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์และรูปแบบการบริการให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในประเทศไทยมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีความตระหนักและภักดีต่อแบรนด์ ชื่อสินค้าเพิ่มขึ้น และส่งผลบวกต่อรายได้ของบริษัท

คำสำคัญ : ธุรกิจร้านยา / Chain drug store / กลยุทธ์การแข่งขัน / ผลิตภัณฑ์สุขภาพ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 เกี่ยวกับบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	1
1.3 ลักษณะของธุรกิจและการแข่งขัน	3
1.4 ปัญหาและลักษณะของปัญหา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Mode	9
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพโดยใช้ Five Force Model	13
2.3 สรุปการวิเคราะห์ธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพโดยใช้ Five Force Model	18
2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ	19
2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	20
2.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยใช้ Value Chain Analysis	21
2.7 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัททีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	23
2.8 สรุปการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัททีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	27
2.9 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	28
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	29
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 โครงสร้างปัญหาของบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	31
3.3 สรุปการวิเคราะห์และแจกแจงปัญหา	33
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา	35
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	37
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	38
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy)	40
4.4 สรุปการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา	43
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้การปฏิบัติงานจริง	44
5.1 แผนการดำเนินงานของบริษัททีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	44
5.2 การกำหนดกรอบการวัด และการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC)	48
5.3 Balanced Scorecard ของบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	49
5.4 การบริหารความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง	54
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง	57
บรรณานุกรม	58
ประวัติผู้วิจัย	59

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันของ TSH	21
5.1	แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านการเงิน (Finance)	50
5.2	แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านลูกค้า (Customer)	51
5.3	แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	52
5.4	แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)	53
5.5	แสดงปัจจัยเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานและแผนรองรับความเสี่ยง	56



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1	3
1.2	4
1.3	5
1.4	6
1.5	8
2.1	18
2.2	24
3.1	30
3.2	31
3.3	32
4.1	37
4.2	38
4.3	43
5.1	47
5.2	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพจัดเป็นหนึ่งในธุรกิจด้านสุขภาพที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันมีชีวิตประจำวันที่เร่งรีบ ต้องการความรวดเร็ว ทำให้ร้านยาเป็นทางเลือกแรกที่ประชาชนตัดสินใจเลือกใช้บริการมากกว่าไปโรงพยาบาลซึ่งใช้เวลาในการรอรับบริการที่นานกว่า นอกจากนี้แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคในด้านการดูแลสุขภาพ ซึ่งเน้นการรักษาควบคู่กับการป้องกัน รวมถึงมีแนวโน้มในการดูแลสุขภาพและความงามมากขึ้น ทำให้ประชาชนจำนวนมากสนใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และปรึกษาด้านการใช้ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารและเสริมความงามจากร้านยามากขึ้น ดังนั้นจากโอกาสด้านความต้องการของลูกค้าดังกล่าวทำให้ธุรกิจร้านยาเป็นที่สนใจของบริษัทด้านสุขภาพ ตลอดจนบริษัทที่ทำธุรกิจด้านสินค้าอุปโภคบริโภคได้ให้ความสนใจในการลงทุนและขยายกิจการสู่ธุรกิจร้านยาเช่นกัน ส่งผลให้ธุรกิจนี้มีแนวโน้มมีผู้เล่นเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เจ้าของธุรกิจร้านยาทั้งที่เป็นผู้เล่นเดิมในตลาดและผู้เล่นใหม่ต่างปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มจุดเด่นและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด สร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจของตนเอง เช่นเดียวกับบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด (TSH) ซึ่งดำเนินธุรกิจร้านยาในรูปแบบ Chain store มีความตระหนักถึงผลกระทบที่ธุรกิจของตนเองจะได้รับจากสภาวะการแข่งขันดังกล่าวเช่นกัน ดังนั้นการที่ร้านยา TSH สามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตได้ตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์และดำเนินงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้ตนเองสามารถแข่งขันกับผู้เล่นรายอื่นและอยู่รอดในอุตสาหกรรมตลอดจนดำเนินธุรกิจได้เจริญเติบโตและยั่งยืนในอนาคต

1.2 เกี่ยวกับบริษัท ทีเอสเอช(ประเทศไทย) จำกัด

ร้านยา TSH เริ่มก่อตั้งครั้งแรกในปี พ.ศ. 2472 เมืองอาซาฮิกาวะ บนเกาะฮอกไกโด ประเทศญี่ปุ่น เริ่มต้นจากเป็นร้านขายยาเล็กๆของเมือง มีคณิศพจน์ของร้านที่ว่า “มีน้ำใจเป็นกันเองต่อลูกค้า” “ความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า” และ “นำเสนอสิ่งที่ทำให้ลูกค้าใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างอุดม

สมบูรณ์” ประกอบกับการเป็นร้านยาที่เป็นที่พึ่งด้านสุขภาพของผู้คนในชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่ TSH ยึดมั่นปฏิบัติไม่เปลี่ยนแปลงมาจนกระทั่งทุกวันนี้ จากจุดเริ่มต้นจากร้านยาขนาดเล็ก TSH ได้ขยายกิจการและขยายสาขาเป็น 100 สาขาในปี พ.ศ. 2532 พร้อมกับย้ายสำนักงานใหญ่จากเมืองอาซาฮิกาวะ มาที่เมืองซัปโปโร ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ได้ร่วมทุนกับกลุ่มบริษัทอีออน (Aeon) และนำหุ้นเข้าขายในตลาดหลักทรัพย์ และเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้มากขึ้น TSH ทำการขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ปัจจุบัน TSH มีสาขากว่า 1000 ในประเทศญี่ปุ่น

เมื่อธันวาคม พ.ศ. 2554 TSH ได้เริ่มต้นการขยายธุรกิจครั้งแรกในต่างประเทศที่ประเทศไทย โดยผู้บริหารของ TSH ประเทศไทย ได้ลงนามบันทึกความเข้าใจการร่วมมือทางธุรกิจกับบริษัทในเครือ SPI ของประเทศไทย และก่อตั้งเป็นบริษัททีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้เงินทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 100 ล้านบาท โดยทั้งสองบริษัทถือหุ้นในสัดส่วนที่เท่ากันคือ TSH Holding ประเทศญี่ปุ่น 49% บริษัทในเครือ SPI 49% อีก 2% ถือหุ้นโดยธนาคารโตเกียวมิทซูบิชิ ซึ่งการรวมทุนครั้งนี้เป็นผลดีกับทั้งสองฝ่าย ทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทำวิจัยและพัฒนา ร่วมกัน รวมถึงใช้จุดเด่นและความเชี่ยวชาญของแต่ละฝ่ายสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ TSH โดยเป้าหมายของผู้บริหารทั้งสองฝ่ายต้องการให้ TSH มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศไทย และเป็นฐานในการขยายกิจการไปสู่ประเทศในอาเซียนหลังจากการเปิด AEC ในปี พ.ศ. 2558

บริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ได้เปิดสาขาแรกเมื่อเดือนมิถุนายน 2556 ที่ศูนย์การค้าเกตเวย์เอกมัย โดยวางตำแหน่งทางธุรกิจให้แบรนด์ TSH เป็นอันดับหนึ่งในด้านความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจำหน่ายทั้งยาและสินค้าสุขภาพความงามในสโตร์ญี่ปุ่น รวมถึงต่อยอดความเป็นมืออาชีพในธุรกิจสุขภาพและความงามในแบบ One Stop Shopping ด้วยการเน้นใน 3 จุด คือ สินค้า บริการและบรรยากาศในร้าน โดยภายในร้านมีทั้งยา สินค้าสุขภาพ เครื่องสำอาง ของใช้ในบ้าน ขนมขบเคี้ยว บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ชูปังกึ่งสำเร็จรูป ซอส เครื่องปรุงรสต่างๆ เพียงแต่ไม่จำหน่ายของสด นอกจากนี้ยังได้มีการเพิ่มมุมตรวจสุขภาพเบื้องต้น มุมตรวจสภาพผิวหนังและให้คำปรึกษาด้านความงาม สินค้าหมวดการแพทย์ อุปกรณ์สำหรับผู้สูงอายุ และอุปกรณ์เครื่องครัวห้องน้ำ อาหารสัตว์ และของใช้ในรถยนต์เพื่อรองรับความต้องการของตลาดและเพื่อจับลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ กลุ่มคอนโดมิเนียม นอกจากนี้ TSH มีจุดมุ่งหมายให้ร้านเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โดยจะสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรกับผู้บริโภคให้มากที่สุด เช่น การใช้ป้ายแนะนำสินค้าหรือแจ้งโปรโมชั่นที่เป็นการเขียนและวาดด้วยมือ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นกันเอง

โดยผลประกอบการโดยรวมของ TSH มีการเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี ผลการดำเนินงานสิ้นปี 2555 มีส่วนแบ่งการตลาดที่ 1% รายได้รวม 60 ล้านบาท ผลการดำเนินงานสิ้นปี 2556 TSH มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 2% มีรายได้ที่ 300 ล้านบาท และคาดว่าผลประกอบการสิ้นปี 2557 จะ

มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเป็น 5% และมีรายได้ 800 ล้านบาท นอกจากนี้หลังจากการเปิดสาขาแรกที่ศูนย์การค้าเกตเวย์เอกมัยเมื่อปี 2555 นั้น TSH ได้มีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น โดยปัจจุบัน TSH มีสาขาในประเทศไทยทั้งหมด 23 สาขา ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ จำนวน 16 สาขา และส่วนภูมิภาคจำนวน 7 สาขาที่จังหวัดชลบุรี เชียงใหม่ และระยอง ซึ่งมีทั้งที่ตั้งอยู่ในอาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า และแหล่งชุมชนที่อยู่อาศัย เพื่อให้ร้าน TSH และสินค้าในร้านกระจายถึงผู้บริโภคและกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วถึง

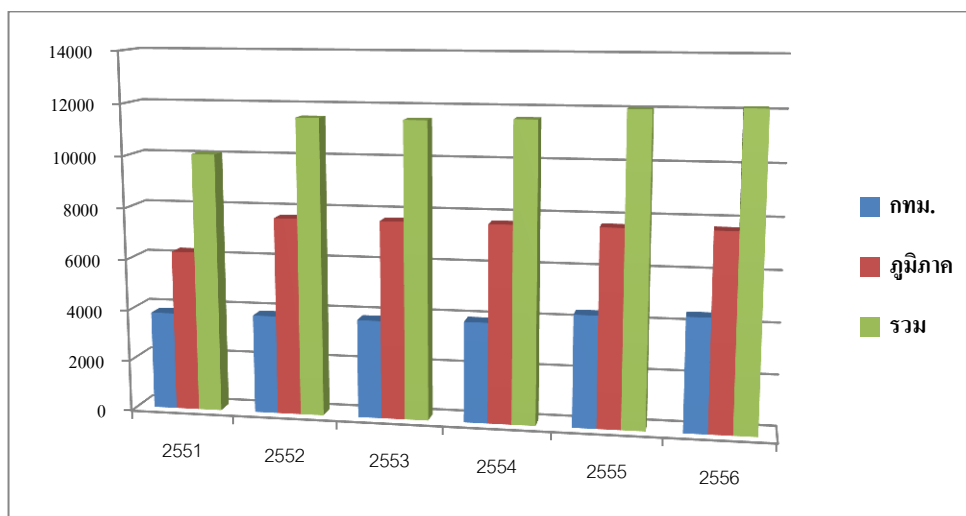


รูปภาพที่ 1.1 แสดงการจัดตกแต่งภายในร้านยา TSH

1.3 ลักษณะของธุรกิจและการแข่งขัน

ยารักษาโรคเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ทำให้ร้านยาเป็นทางเลือกหนึ่งที่สำคัญที่ประชาชนเลือกใช้บริการเมื่อมีอาการเจ็บป่วยเบื้องต้น ซึ่งร้านยาไม่เพียงทำหน้าที่จำหน่ายยาเท่านั้น แต่เป็นแหล่งที่สามารถให้คำแนะนำด้านการดูแลสุขภาพ ตลอดจนแนะนำและส่งต่อไปยังแพทย์ที่เหมาะสม ซึ่งจากลักษณะธุรกิจดังกล่าวทำให้ร้านยาสามารถดำรงธุรกิจอยู่ได้ถึงแม้จะเกิดภาวะเศรษฐกิจซบเซา และกลับมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยในปี 2556 นี้ตลาดร้านยามีมูลค่ารวมกว่า 2 หมื่นล้านบาท และเติบโตต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา และมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ดีในอนาคต ซึ่งการเติบโตนี้เป็นผลมาจาก 2 ปัจจัย คือ การทำงานของ ทั้งฝ่ายขายและหญิง ซึ่งทำให้ผู้คนมีเวลาน้อยลง จึงหันมาใช้บริการร้านขายยามากกว่าโรงพยาบาลในกรณีเจ็บป่วยเล็กน้อยและกระแสรักษาสุขภาพที่ได้รับความนิยมมากขึ้น จากปัจจัยดังกล่าวจึงมีผู้สนใจธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพเพิ่มมากขึ้นซึ่งพบได้จากสถิติร้านยาที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งข้อมูลในปี

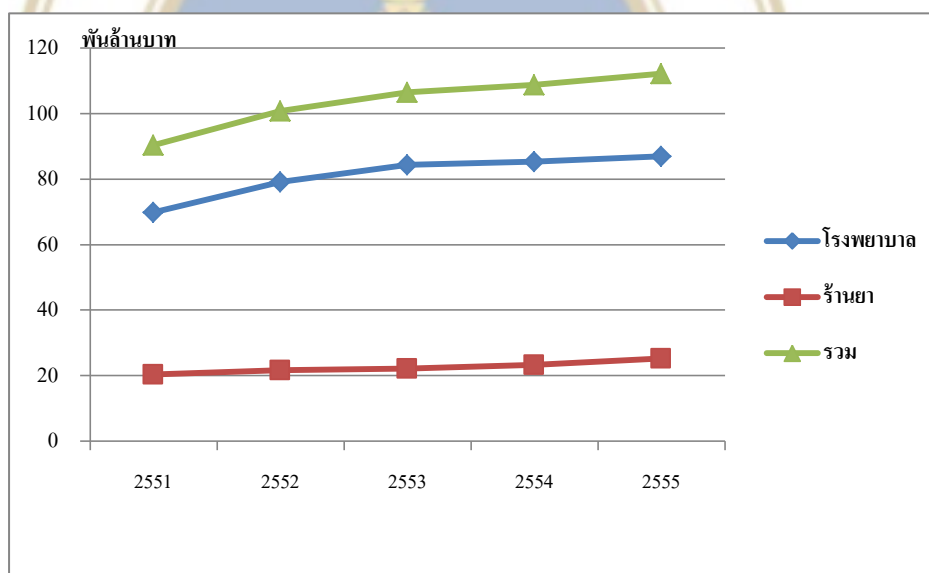
2556 ของสำนักยา กระทรวงสาธารณสุข มีผู้ประกอบการร้านยาทั่วประเทศจำนวน 12,123 ราย (รูปภาพที่ 1.2) แบ่งเป็นในกรุงเทพมหานคร 4443 ร้าน และในส่วนภูมิภาค 7680 ร้าน



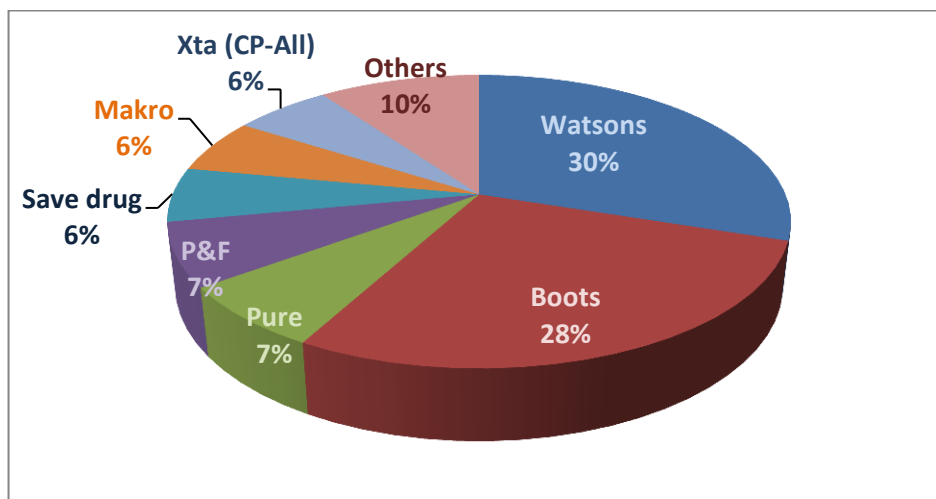
รูปภาพที่ 1.2 แสดงจำนวนร้านยาในประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค

ร้านยาในประเทศไทยจากอดีตจนถึงปัจจุบันมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับ จากอดีตร้านยาแบบดั้งเดิมจะเป็นธุรกิจแบบครัวเรือนที่มีเจ้าของคนเดียว และจะสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งไม่มีเกสักรปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา ในอดีตร้านยาไม่ต้องการเงินลงทุนมากนัก มีความก้าวหน้าและขยายตัวอย่างช้าๆตามความจำเป็น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการที่ชัดเจนมากนักและให้บริการแก่ประชาชนในชุมชนโดยรอบ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของจะมีความคุ้นเคยกับผู้รับบริการซึ่งอาศัยอยู่โดยรอบเป็นอย่างดี ต่อมาได้มีการพัฒนารูปแบบของร้านยาเพื่อให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคและสังคมเมืองที่ขยายตัวมากขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาบริหารงานที่เป็นระบบมากขึ้น จากร้านยาค้าปลีกแบบดั้งเดิมทั่วไปเริ่มมีการจัดตั้งเป็นรูปแบบบริษัท เริ่มมีการเพิ่มจำนวนสาขาของร้าน และเริ่มมีบริษัทต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจร้านยาค้าปลีกสมัยใหม่ในรูปแบบ Chain store ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจและจัดตั้งธุรกิจร้านยาแบบ Chain store ขึ้นในประเทศไทย พัฒนาการของร้านยาแบบ Chain store เริ่มมีบทบาทชัดเจนและพัฒนาต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยร้านยา Chain store ในปัจจุบันจะแบ่งแยกย่อยได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือร้านยาแบบ Chain store ที่ตั้งอยู่ในห้างค้าปลีกขนาดใหญ่หรือศูนย์การค้า ประกอบด้วยร้านยาแบบ Chain store ทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น บู้ทส์ วัตสัน ฟาสซิโน ร้านชูรุสะ เป็นต้น กลุ่มที่ 2 คือร้านยาแบบ Chain store ที่เป็นของห้างค้าปลีกขนาดใหญ่/ศูนย์การค้า เช่น ร้านเพียวของบิกซี ร้านเทส

โกฟาร์มาซี ร้านยาเอ็กซ์ตรีวี่ในเซเว่นอีเลฟเวนท์ของซีพีออล เป็นต้น ซึ่งการที่มีร้านยาในรูปแบบ Chain store เกิดขึ้นในประเทศไทย จะส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคบางกลุ่ม โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ วัยรุ่นให้เปลี่ยนพฤติกรรมมาใช้มาบริการจากร้านยา Chain store มากขึ้น เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายให้เลือกซื้อและตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกสบาย ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของวัยรุ่นและคนรุ่นใหม่ ซึ่งมูลค่าตลาดยาโดยรวมจึงมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (รูปภาพที่ 1.3) จากสถิติของปี พ.ศ. 2555 มูลค่าตลาดรวมอยู่ที่ 112200 ล้านบาท ซึ่งเป็นยอดขายในโรงพยาบาล 87000 ล้านบาท และเป็นยอดขายในร้านยาอีก 25200 ล้านบาท และคาดการณ์ว่าในอนาคตตลาดยาจะมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 15-20% โดยผู้เล่นที่สำคัญในกลุ่มร้านยาแบบ Chain store ที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง 7 อันดับแรกคือ วัตสัน บีทีเอส เพียว พีแอนด์เอฟ เอ็กซ์ต้า แม็คโคร และเซฟดริคส์ (รูปภาพที่ 1.4) ซึ่งแต่ละรายมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดและสามารถแข่งขันได้ในภาวะอุตสาหกรรมในปัจจุบัน



รูปภาพที่ 1.3 แสดงมูลค่าตลาดยาผ่านทางช่องทางโรงพยาบาลและร้านยา (พันล้านบาท)



รูปภาพที่ 1.4 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดของร้านยาในรูปแบบ Chain Store (ปี พ.ศ. 2556)

นอกจากภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือ AEC ในปี 2558 จัดได้ว่าเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่กระทบต่อธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ เนื่องจากจะทำให้สินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานที่มีทักษะสูง สามารถเคลื่อนย้ายแลกเปลี่ยนในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกันได้อย่างเสรี ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ประกอบการในประเทศสามารถที่จะขยายฐานลูกค้าไปสู่ประเทศในกลุ่มอาเซียนได้เสรีมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามต้องเผชิญกับการแข่งขันทางการค้ากับผู้ประกอบจากประเทศเพื่อนบ้านเช่นกัน รวมถึงจะมีผู้ประกอบการจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจสุขภาพซึ่งรวมถึงธุรกิจร้านยา ทำให้ผู้เล่นในธุรกิจร้านยาจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและวางแผนกลยุทธ์ของตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น บริษัทยักษ์ใหญ่ในวงการร้านยาในรูปแบบ Chain store ที่อยู่มายาวนานอย่างวัตสัน ได้มีการเตรียมกลยุทธ์ด้านการตลาดและการบริหารสินค้าเพื่อสร้างการเติบโตและครองใจลูกค้าอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยใช้งบโฆษณาเพิ่ม 10% และเน้นการใช้สื่อใหม่ในกลุ่ม New Media เป็นหลัก

เมื่อพิจารณาในมิติขององค์กรของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลธุรกิจด้านสุขภาพคือ กระทรวงสาธารณสุขมีการปรับปรุงบริการสาธารณสุขของประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาล คลินิก และสถานอนามัย ให้มีรูปแบบการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น สามารถกระจายเข้าถึงประชาชนในแต่ละชุมชนมากขึ้น แหล่งบริการสาธารณสุขเหล่านี้จึงจัดเป็นแหล่งกระจายยา เช่นเดียวกับร้านยา และจัดเป็นอีกกลุ่มคู่แข่งของร้านยาโดยเฉพาะร้านยาในชุมชนนั้นๆ ทำให้ลูกค้าของร้านยามีทางเลือกในการซื้อยาเพื่อบำบัดโรคและรักษาสุขภาพมากขึ้น นอกจากนี้ในด้านของกฎระเบียบและข้อบังคับ กระทรวงสาธารณสุขได้มีการปรับปรุงและออกกฎกระทรวงเรื่องการขอ

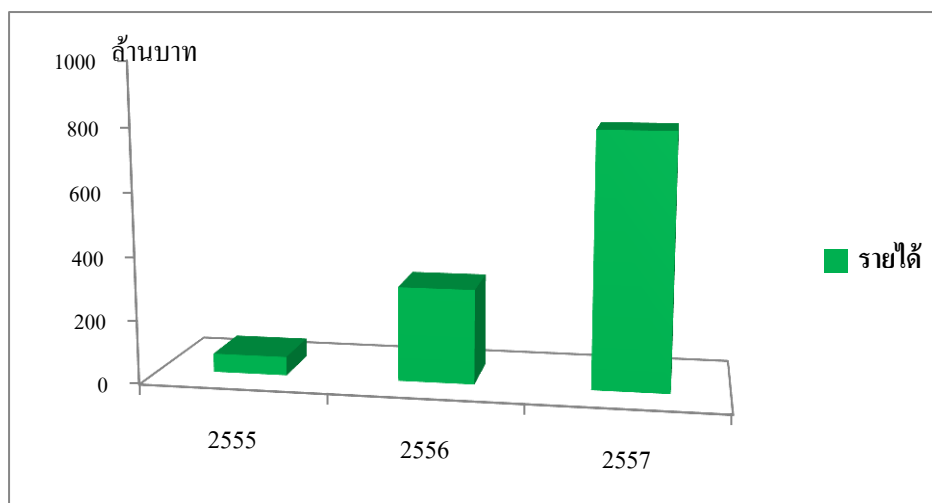
อนุญาตและการออกใบอนุญาตขายยาแผนปัจจุบัน พ.ศ.2556 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 มิ.ย. 2557 เพื่อให้ร้านขายยามีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติที่ดีและเป็นการคุ้มครองผู้บริโภค เช่น เกษัชกร ต้องอยู่ประจำร้าน ต้องมีการจัดแบ่งโซนยาอันตรายและยาควบคุมพิเศษที่ต้องจำหน่ายโดยเภสัชกร ออกจากยาปกติทั่วไป กฎกระทรวงดังกล่าวจะเริ่มบังคับกับร้านขายยาที่เปิดใหม่ทันที แต่สำหรับร้านขายยาเก่าจะมีเวลาในการปรับปรุง 8 ปี และต้องมีพื้นที่ใช้ในการเตรียมยาและให้คำปรึกษาด้านคุณภาพไม่น้อยกว่า 8 ตารางเมตร กฎกระทรวงนี้ส่งผลต่อร้านยาในทุกกลุ่มทั้งในด้านการสรรหาเภสัชกรที่มีคุณภาพมาประจำที่ร้านและเพียงพอต่อการขยายสาขา

จากลักษณะของธุรกิจ พฤติกรรมลูกค้า สภาพการแข่งขัน รวมถึงข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ประกอบการร้านยาต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน รักษาฐานลูกค้าเก่า รวมถึงสร้างลูกค้าใหม่ ตลอดจนสามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้า และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นในตลาด รวมถึงสภาพการแข่งขันจากผู้เล่นรายอื่นซึ่งมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการวิเคราะห์การวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ตามแผนงานที่เหมาะสมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการร้านยาค้าปลีกสามารถอยู่รอดในธุรกิจ ตลอดจนเติบโตและสร้างความมั่นคงได้

1.4 ปัญหาและลักษณะของปัญหา

สืบเนื่องจากที่มูลค่าตลาดร้านยาในประเทศญี่ปุ่นเริ่มมีการอิ่มตัว TSH ประเทศญี่ปุ่นจึงวางธุรกิจเพื่อขยายตลาดสู่ต่างประเทศ และตัดสินใจร่วมทุนกับบริษัทเครือ SPI ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่ของประเทศไทยในด้านเครื่องอุปโภคบริโภค จัดตั้งเป็นบริษัท TSH ประเทศไทยเกิดขึ้น โดยเป้าหมายของผู้บริหารทั้งสองฝ่ายต้องการให้ TSH มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศไทย และใช้เป็นฐานหรือศูนย์กลางในการกระจายสาขาและขยายธุรกิจไปสู่ประเทศอื่นในกลุ่มอาเซียนหลังจากการเปิด AEC ในปี พ.ศ. 2558 จากเป้าหมายขององค์กรดังกล่าว กรรมการบริหารของบริษัท TSH ประเทศไทยได้ตั้งเป้าหมายด้านการดำเนินการให้ TSH มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อให้มีส่วนแบ่งการตลาดในตลาดร้านยามากกว่า 10% และมีรายได้ต่อปีมากกว่า 3000 ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. 2560 เพื่อให้เป็นไปตามแผนธุรกิจหลักในการขยายสู่ประเทศในประชาคมอาเซียน รวมถึงผลักดันให้ TSH ก้าวไปสู่การเป็นร้านยาในรูปแบบ chain store ที่มีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 3 ของประเทศไทย ซึ่งอันดับ 1 และอันดับ 2 คือ วัตสันและบู๊ทส์ ซึ่งเป็นผู้เล่นที่อยู่ในตลาดร้านยาในประเทศไทยไม่ต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งทำให้ TSH ต้องพยายามเพิ่มยอดขายของตนเองและแข่งขันกับผู้เล่นรายอื่นในธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบู๊ทส์ วัตสัน ร้านยาเฟรียวของบี๊กซี ร้านยาเอ็กตราของซีฟิวอลล์

ร้านยาค้าปลีกขนาดใหญ่ในชุมชน รวมถึงผู้เล่นรายใหม่ที่เริ่มเข้ามาในตลาดและมีรูปแบบคล้ายคลึงกับ TSH เช่น โอเคนกิ ของ BJC



รูปภาพที่ 1.5 แสดงรายได้ของร้านยา TSH (ล้านบาท)

ผลการประกอบการของ TSH ตั้งแต่เปิดสาขาแรกเมื่อเดือน มิถุนายน 2555 จนถึงปัจจุบัน ผลการดำเนินงานสิ้นปี 2555 มีส่วนแบ่งการตลาดที่ 1% รายได้รวม 60 ล้านบาท ผลการดำเนินงานสิ้นปี 2556 TSH มี ส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 2% มีรายได้ที่ 300 ล้านบาท และคาดว่า ผลประกอบการสิ้นปี 2557 จะมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มเป็น 5% และมีรายได้ 800 ล้านบาท พบว่า TSH มีการเติบโตขึ้น (รูปภาพที่ 1.5) แต่การที่จะไปถึงเป้าหมายองค์กรในปี 2560 คือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่า 10% และมีรายได้มากกว่า 3000 ล้านบาท ในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่มีผู้เล่นจำนวนมาก TSH จำเป็นต้องมีการวางแผนและกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสม รวมถึงการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้ เพื่อเพิ่มสามารถแข่งขันทางธุรกิจและส่งผลให้ผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากลักษณะของปัญหาของร้านยา TSH ในการแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายที่ผู้บริหารตั้งไว้ถึง 3000 ล้านบาท และเป็นฐานในการขยายธุรกิจสู่ประเทศในประชาคมอาเซียน ในบทนี้เราจะวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจคือ Five force model , Key success factors และ Value chain เพื่อให้เห็นภาพรวมธุรกิจ ลักษณะของปัญหา และจุดเด่น-จุดด้อยขององค์กรชัดเจนมากขึ้น

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Model

Five Forces Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาด (Michael Potter, 1998) ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งเครื่องมือนี้ใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเรานั้นเข้าไปอยู่ ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร และมีความเสี่ยงในการทำธุรกิจด้านใด ซึ่ง Five forces model ไม่ได้ถูกจำกัดว่าจะต้องใช้กับธุรกิจขนาดใหญ่เสมอไป แต่สามารถใช้กับธุรกิจในทุกขนาดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจได้เช่นกัน ซึ่ง 5 แรงปัจจัยสำหรับ Five Forces Model มีดังนี้

2.1.1 ปัจจัยที่หนึ่ง : ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น และมีผลทำให้ภัยคุกคามจากการที่มีคู่แข่งรายใหม่มีความรุนแรงน้อย โดยปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ คือ

การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) : คือการที่ผู้เข้ามาแข่งขันทำธุรกิจในตลาดใหม่จะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนของสินค้าในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบในด้านการผลิต

รวมทั้งในด้านงานวิจัย งานสั่งซื้อ งานตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่แล้ว เช่น คู่แข่งรายใหม่ อาจไม่สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากพอเพื่อการประหยัดหรือเพื่อก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตในอัตราเดียวกับคู่แข่งรายเดิม เนื่องจากต้องเสี่ยงต่อการจำหน่ายสินค้าไม่หมด ในขณะที่คู่แข่งรายเดิมมีความได้เปรียบในข้อนี้ อีกทั้งยังมีความชำนาญในด้านงานตลาดที่ไม่ต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์มากมายเหมือนกับผู้ที่เข้ามาใหม่ที่ต้องทำการตลาดอย่างหนักเพื่อให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าตนเอง ดังนั้น ยิ่งอุตสาหกรรมที่มีการประหยัดจากขนาดมากเท่าใดก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันยากขึ้น เพราะได้ช่วยย้ให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดต่ำลง แต่การที่คู่แข่งรายใหม่จะเริ่มทำการผลิตในปริมาณมากๆ ในทันทีที่เข้าสู่อุตสาหกรรมนั้น นับว่าไม่ใช่ง่ายนัก

ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiation) : คู่แข่งรายใหม่จะพบกับอุปสรรคในการทำตลาดสินค้าตนเองและต้องลงทุนด้านการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมากเพื่อแนะนำสินค้าและจูงใจให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง เนื่องจากสินค้าของตนนั้นยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดแข่งขันนี้ จึงเป็นการยากและต้องใช้เวลาในการรณรงค์ให้เป็นที่รู้จักกันดี เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีการสร้าง Brand Name จนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมีฐานลูกค้าที่เป็น Customer Loyalties อยู่ด้วย นอกจากนี้ ยังมีความแตกต่างด้านสินค้าที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์ซึ่งก็เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายนัก และหากลูกค้ายึดติดกับสินค้าที่มีการจดลิขสิทธิ์แล้ว คู่แข่งรายใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อลิขสิทธิ์เพื่อสามารถทำการผลิตสินค้าซึ่งก่อก่อให้เกิดความเสียเปรียบด้านต้นทุนด้วย

เงินลงทุน (Capital Requirement) : คู่แข่งรายใหม่ต้องเสี่ยงต่อการลงทุนต่างๆ อาทิ การสร้างโรงงาน การประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด การพัฒนาและวิจัยตลาดสินค้า ปริมาณวัตถุดิบหรือสินค้าคงเหลือ และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน

ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs) : คู่แข่งรายใหม่จะมีอุปสรรคในการเสนอขายสินค้าแข่งขันกับผู้ขายรายเดิม เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน หรือบางกรณีลูกค้าที่ซื้อสินค้าใหม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดสอบประสิทธิภาพ หรือต้องการคำแนะนำด้านเทคนิค ฯลฯ หากมีความยุ่งยากในเรื่องเหล่านี้ ลูกค้าจะไม่เปลี่ยนมาซื้อสินค้าที่คู่แข่งรายใหม่ผลิต ดังนั้นคู่แข่งรายใหม่อาจต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิมเพื่อชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าตนเองด้วยการลดราคาให้ต่ำกว่าหรือปรับเปลี่ยนคุณภาพสินค้าของตนเองให้ดีกว่าคู่แข่งรายเดิม

การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) : คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่ง(Wholesale) และพ่อค้าปลีก (Retailer) จัดวางสินค้าของตนเองเพื่อการจำหน่ายต่อให้ลูกค้าด้วย เพราะคู่แข่งรายเดิมย่อมมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกอยู่แล้ว หากว่าสินค้าเดิมมีคุณภาพดีและมี Brand เป็นที่รู้จักกันในตลาด จึงเป็นการยากที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามีส่วนแบ่งในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมที่มีอยู่ และในบางครั้งอาจต้องหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่

ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) : ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่นการลงทุนด้านการวิจัยหรือความรู้ต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการดำเนินงานสายงานธุรกิจนั้นๆ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากจะเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม

นโยบายของรัฐบาล(Government policy) เช่น การให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ ต้องมีการขอสัมปทานจากภาครัฐ จะเป็น Barrier to Entry ต่อผู้ให้บริการรายใหม่ขณะเดียวกันก็จะสร้างประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายเดิมในทางตรงกันข้ามหากในระยะต่อไปรัฐบาลมีการเปิดเสรีการบริการ นโยบายของภาครัฐก็จะกลายเป็นแรงกดดันต่อผู้ประกอบการรายเดิมแทน

2.1.2 ปัจจัยที่สอง : ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่รุนแรง จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้อาจเกิดแข่งขันด้านราคาซึ่งนำไปสู่การลดลงของผลกำไร ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันนั้น มีดังต่อไปนี้

จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม : หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีแม้จะมีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม: ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก ถ้าอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูง จะส่งผลให้ความรุนแรงในการแข่งขันจะยิ่งลดลง

มูลค่าของต้นทุนคงที่ : หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูงจะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะเดินสายพานการผลิต และจะมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมาก เพราะเมื่อ Demand ในตลาดลดลงผู้ประกอบการจะไม่สามารถลด Supply ลงมาให้เท่ากับ Demand ได้ จะเกิดภาวะ Oversupply ได้ง่าย

ความแตกต่างของสินค้าและบริการ : ยิ่งสินค้ามีความต่างกันมาก การแข่งขันจะยิ่งน้อยลงเพราะจะมี Brand loyalty เกิดขึ้น รวมถึงมี Switching cost ของผู้บริโภคที่สูงขึ้น

ความแตกต่างทางพื้นฐานของการแข่งขัน (Density of Rival) : ในแต่ละอุตสาหกรรมมีกลยุทธ์การแข่งขันแตกต่างกันหลายด้านบางอุตสาหกรรมอาจต้องใช้การแข่งขันที่หลากหลาย เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอนอกจากจะต้องแข่งขันด้านราคากับจีนแล้ว ยังต้องแข่งด้านคุณภาพกับยุโรป และการแข่งขันกันเองภายในประเทศในด้านรูปแบบหรือ design แบบเสื้อผ้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นปัจจัยลบของอุตสาหกรรม เพราะผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมจะต้องระวังรอบด้าน และการวางกลยุทธ์จะยากขึ้น รวมถึงข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม หากอุตสาหกรรมใดมีการออกจากอุตสาหกรรมยากจะทำให้การแข่งขันสูงขึ้น

2.1.3 ปัจจัยที่สาม : แรงผลักดันจากสินค้าทดแทน

แรงผลักดันจากสินค้าทดแทนจะรุนแรงมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับการทดแทนของสินค้าหรือบริการ ถ้าเป็นการทดแทนได้มากแรงผลักดันจะมีมาก และส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมซึ่งระดับของการทดแทนสามารถพิจารณาได้จากหลายปัจจัย เช่น คุณภาพ ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ ราคาและคุณสมบัติการใช้งาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบันไปสู่การใช้สินค้าทดแทน

2.1.4 ปัจจัยที่สี่ : อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค

ผู้บริโภคจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายหรือผู้ประกอบการต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งถ้าผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองที่สูง จะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อ ผู้บริโภคจะมีอำนาจต่อรองสูงก็ต่อเมื่อ ผู้บริโภคมีปริมาณการซื้อที่มาก มีข้อมูลที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขายมาก มีการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ผู้บริโภคมีความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ น้อยและมี ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น (Switching Costs) ต่ำ

2.1.5 ปัจจัยที่ห้า : อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมด้านการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ปัจจัยที่ส่งให้ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันให้แก่ผู้ประกอบการได้ คือ จำนวนผู้ขายวัตถุดิบที่มีอยู่น้อยราย มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้าน ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มีมีน้อย วัตถุดิบมีความ

แตกต่างกันมาก ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีสูง และส่งผลกระทบต่อผู้เล่นในอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมและการแข่งขันควรพิจารณาถึงปัจจัย 5 ประการ (Five Forces) และการดำเนินกลยุทธ์ที่จะจัดตัวแปรที่มีอิทธิพลเหล่านั้นให้หมดไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันจะปรากฏให้เห็นจากการทำกำไรที่สูงกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน และเป็นการทำกำไรที่สูงอย่างต่อเนื่อง และการมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพด้วย

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพโดยใช้ Five force model

เมื่อนำ Five force model มาใช้วิเคราะห์อุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพทั้งในภาพรวมอุตสาหกรรมและในมุมมองของบริษัท TSH ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ปัจจัยที่ 1 ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่

เนื่องจากธุรกิจร้านยามีแนวโน้มในการเติบโตและมีความต้องการจากผู้บริโภค ทำให้มีนักลงทุนทั้งในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่และผู้ประกอบการรายเล็ก รวมถึงนักลงทุนจากต่างประเทศให้ความสนใจที่จะเข้ามาเป็นผู้เล่นรายใหม่ธุรกิจนี้ ซึ่งความยากง่ายในการที่ผู้เล่นรายใหม่จะเข้ามาอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพนี้ และจะส่งผลกระทบต่อผู้เล่นรายเดิมมากหรือน้อยเท่าไร สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

การประหยัดเนื่องจากขนาด : ผู้เล่นเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นร้านยาแบบขายปลีกที่เป็นที่นิยมในชุมชน หรือร้านยาแบบ chain store วัตถุดิบในการดำเนินกิจการของร้านยา คือผลิตภัณฑ์ยาและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ขึ้นอยู่กับการคัดเลือกสินค้าของแต่ละร้าน ซึ่งโดยเฉลี่ยร้านยาแต่ละร้านจะมีจำนวนรายการไม่ต่ำกว่า 2000 รายการ และสามารถมีมากกว่า 15000 รายการ ขึ้นอยู่กับขนาดของร้านและความหลากหลายของสินค้าที่เจ้าของร้านต้องการ การที่ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในธุรกิจยังไม่มีลูกค้าประจำ ไม่มั่นใจในเรื่องยอดขาย หรือมีข้อจำกัดด้านการลงทุน ทำให้ขนาดในการสั่งซื้อไม่สูง ไม่เกิดการประหยัดจากขนาด ต้นทุนสินค้าราคาสูง ทำกำไรได้น้อย

ความแตกต่างของสินค้าและบริการ: สินค้าในธุรกิจร้านยาแต่ละร้านจะมีความแตกต่างกันน้อยเนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ผลิตเองแต่จะซื้อผลิตภัณฑ์ทั้งที่เป็นยา ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร เวชสำอาง รวมถึงสินค้าอื่นในร้าน จากบริษัทผู้ผลิตที่มีอยู่ในตลาดเหมือนกัน นอกเสียจากจะมี

ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทในเครือผลิตเพื่อจำหน่ายในร้านขายของบริษัท โดยเฉพาะ แต่เนื่องจากธุรกิจร้านขาย นอกจากจะเน้นด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์แล้วนั้น ในด้านบริการเช่นการจ่ายยาและให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้เกิดความแตกต่างของแต่ละร้านเช่นกัน แต่ไม่ จะกรณีใดก็ตามผู้เล่นรายใหม่จำเป็นจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ มาก งบประมาณที่สูง เพื่อให้ลูกค้าในตลาดสนใจมาใช้บริการที่ร้านของตนเอง

เงินลงทุน (Capital requirement) : เนื่องจากว่าธุรกิจร้านขายจะมีรูปแบบที่หลากหลาย และขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยมีขนาดเล็กซึ่งใช้เงินลงทุนไม่เกิน 1 ล้านบาท จนถึงระดับ บริษัทที่ต้องลงทุนสูงถึงหลักร้อยล้าน แรงในปัจจัยนี้ที่จะส่งผลต่อผู้เล่นรายใหม่จะขึ้นอยู่กับขนาด ของธุรกิจ ซึ่งถ้าขนาดเล็กจะมีความรุนแรงน้อย แต่ถ้าเป็นขนาดใหญ่ความรุนแรงจะสูงขึ้นเช่นกัน

Switching cost & Brand loyalty ของลูกค้าที่มีต่อร้านเดิมหรือแบรนด์ที่มีอยู่ก่อนหน้า จะอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเหตุผลจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจร้านยา ถ้าในกรณีที่ เป็นร้านยาปลีกที่ตั้งอยู่ในชุมชน ลูกค้าในธุรกิจร้านยากลุ่มนี้จะมี Loyalty ต่อร้านเดิม เนื่องจากมี สัมพันธภาพอันดีกับคนในชุมชน เป็นที่พึ่งทางด้านสุขภาพที่คนในชุมชนและได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือจากคนในชุมชน รวมถึงความสะดวกสบายที่ไม่ต้องเดินทางไปซื้อยาหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ แต่ ในธุรกิจร้านยาที่เป็นแบบ chain store จะมี Switching cost และ Brand loyalty จากการที่ร้านเดิมใน อุตสาหกรรมมีการประชาสัมพันธ์ร้านเพื่อตอกย้ำแบรนด์และมีการส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้น ยอดขายอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงระบบการสะสมแต้มจากบัตรสมาชิก ซึ่งผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามา ไม่ ว่าจะเข้ามาในรูปแบบร้านยาแบบใด จำเป็นต้องมีการสร้างจุดเด่นในแบรนด์ของตนเอง และมี งบประมาณในการประชาสัมพันธ์ร้านหรือแบรนด์ของตนเอง รวมถึงการส่งเสริมการตลาดให้ เหมาะสมกับพฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาสนใจในร้านของตนเอง

ช่องทางการจัดจำหน่าย : เนื่องจากธุรกิจร้านยาจัดเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหรือ กระจายสินค้าให้กับอุตสาหกรรมการผลิตยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพอยู่แล้ว ดังนั้นถ้าจะพิจารณาถึง ช่องทางการจัดจำหน่ายสำหรับผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจร้านยา จะหมายถึงทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมใน แหล่งชุมชน หรือแหล่งที่ลูกค้าอยู่อาศัยและดำเนินชีวิต ซึ่งผู้เล่นรายใหม่จำเป็นต้องพบกับอุปสรรคใน การหาทำเลที่ตั้ง แต่เนื่องจากสังคมเมืองได้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในอนาคต ดังนั้นจึงมีโอกาสให้ผู้ เล่นรายใหม่เข้ามาได้ไม่ยากนัก

นโยบายจากรัฐบาล (Government Policy): ธุรกิจร้านยาจะถูกควบคุมคุณภาพ โดย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข และต้องดำเนินกิจการภายใต้ กฎหมายและข้อกำหนด ที่ระบุไว้แต่รัฐบาลไม่ได้มีการกำหนดโควต้าหรือจำนวนร้านยาในแต่ละ

พื้นที่ ดังนั้นสามารถมีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ตลอดเวลา เพียงแต่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายและได้รับการรับรองและอนุญาตจาก อย.

สรุป : ปัจจัยที่หนึ่งด้านภัยคุกคามที่มีจากผู้เล่นรายใหม่มีความรุนแรงระดับปานกลาง เนื่องจากแรงกดดันต่อผู้เล่นรายใหม่ในการเข้าอุตสาหกรรมไม่ได้สูงมากนัก ยังมีโอกาสทางธุรกิจให้ผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้ามาได้ แต่จะต้องมีการใช้กลยุทธ์และการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสม เนื่องจากต้องมีการใช้งบประมาณในด้านการสร้างแบรนด์ และส่งเสริมการตลาดเพื่อแข่งกับผู้เล่นรายเดิมซึ่งมีแผนการตลาดตลอดเวลา ซึ่งร้านยา TSH ก็ต้องเผชิญกับภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ในระดับปานกลางเช่นกัน ถึงแม้ว่าจะมีเงินลงทุนสูงและจัดวางตำแหน่งทางธุรกิจที่แตกต่างจากร้านอื่น แต่สิ่งนั้นไม่ได้ยากในการลอกเลียนแบบ และมีบริษัทที่มีเงินทุนสูงพร้อมจะเข้ามาเป็นผู้เล่นรายใหม่เช่นกัน

2.2.2 ปัจจัยที่สอง : ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมร้านยาในประเทศไทยมีผู้เล่นจำนวนมาก ซึ่งจากสถิติของสำนักยา สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข พบว่าในปี 2556 ประเทศไทยมีจำนวนร้านยาแผนปัจจุบันทั้งหมด 12123 ร้าน ซึ่งอยู่ในกรุงเทพฯจำนวน 4443 ร้าน และอยู่ในส่วนภูมิภาคเป็นจำนวน 7680 ร้าน และจำนวนร้านยาจะกระจายตัวหนาแน่นมากน้อยตามความหนาแน่นของประชากรในแต่ละพื้นที่ แต่อัตราการเติบโตในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ตามพฤติกรรมของผู้บริโภค และการเปิดประชาคมอาเซียนหรือ AEC จึงทำให้มีโอกาสในการที่แต่ละบริษัทจะเพิ่มยอดขายพร้อมกับการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้แก่ตนเอง

ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ : ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในร้านยาแต่ละร้านจะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจคัดเลือกรายการสินค้าของผู้ประกอบกิจการร้านนั้น โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าของร้านที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่งถ้าร้านใดมีผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าย่อมมียอดขายสูงกว่าร้านอื่น แต่จากที่ได้กล่าวไปในปัจจัยที่หนึ่งแล้วว่าผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายในร้าน ผู้ผลิตจะเลือกซื้อจากผู้ผลิตหรือบริษัทนำเข้าที่เป็นที่รู้จักซึ่งแต่ละร้านสามารถเลือกซื้อได้อย่างอิสระ แต่ละร้านสามารถปรับเปลี่ยนรายการสินค้าในร้านได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นถ้าพิจารณาภาพรวมแต่ละร้านจะไม่มี ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ทำให้แต่ละร้านจึงต้องใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและดึงลูกค้าจากคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการลดราคา หรือส่งเสริมการตลาดด้านอื่น ซึ่งจะส่งผลต่อกำไรที่ได้รับ แต่ในบางร้านหรือบางบริษัทเช่นที่การวิจัยพัฒนาและผลิตสินค้าในแบรนด์ของตนเอง เช่น บิวตี้และ วัตสัน จะมีความแตกต่างของด้านผลิตภัณฑ์เป็นจุดเด่นของร้านและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ แต่นอกจากมุมมองในด้าน

ของความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แล้วนั้น ธุรกิจร้านยาเป็นธุรกิจด้านบริการ ซึ่งถ้าร้านใดสามารถปรับปรุงด้านบริการตั้งแต่การให้คำปรึกษาด้านยาและสุขภาพ ตลอดจนการบริการอื่นๆ ในร้านได้ดี จะยิ่งส่งผลต่อร้านหรือแบรนด์ให้มีชื่อเสียงมาก สามารถแข่งขันเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการและซื้อสินค้าที่ร้านได้สูง

ความแตกต่างทางพื้นฐานของการแข่งขัน (Density of Rival) เนื่องจากในธุรกิจร้านยา มีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายและขนาดแตกต่างกันมาก ในแต่ละร้านหรือแบรนด์จะมีการใช้จุดเด่นและกลยุทธ์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร กลุ่มลูกค้าและทำเลที่ตั้งร้าน ซึ่งความแตกต่างทางพื้นฐานการแข่งขันในธุรกิจร้านยาทำให้ผู้เล่นที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมต้องมีการแข่งขันที่สูงขึ้น เพื่อระวังผลกระทบที่เกิดจากกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันไปของแต่ละแบรนด์

สรุป : ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมธุรกิจร้านยา มีความรุนแรงสูง ซึ่งร้านยา TSH ซึ่งจัดว่าเป็นผู้เล่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ ไม่นานเพียงแค่ 3 ปี และแบรนด์เริ่มเป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้ายังไม่มาก จึงได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่รุนแรงเช่นกัน เนื่องจากมีผู้เล่นในตลาดมากและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ถึงแม้ว่าตลาดรวมจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องแต่ทุกแบรนด์มีเป้าหมายต้องการยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้นเช่นกัน รวมถึงแต่ละแบรนด์มีการใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันหลากหลายตั้งแต่แผนส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ ไปจนถึงการร่วมทุนหรือควบรวมกิจการเพื่อให้ธุรกิจของตนเองมีความแข็งแกร่งมากขึ้น

2.2.3 ปัจจัยที่สาม : แรงผลักดันจากสินค้าทดแทน

สินค้าหรือบริการที่จะทดแทนธุรกิจร้านยา คือ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ความงาม หรือสาธารณสุข เช่น สถานิออนามัย โรงพยาบาลชุมชน คลินิกรักษาโรคทั่วไป คลินิกความงาม สปา แต่ถึงแม้ว่าจะจัดเป็นบริการที่สามารถทดแทนร้านยาได้ แต่จากข้อจำกัดเรื่องจำนวนสถานที่ให้บริการ ระยะเวลาในการให้บริการ ความสะดวกในการเดินทาง คุณภาพการให้บริการ รวมถึงค่าใช้จ่ายในแต่ละครั้ง ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าร้านยาได้อย่างเต็มที่

สรุป : แรงผลักดันจากสินค้าทดแทนที่มีต่อธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ รวมถึงร้าน TSH มีความแรงในระดับต่ำ

2.2.4 ปัจจัยที่สี่: อำนาจต่อรองของผู้บริโภค

จากการแข่งขันในธุรกิจร้านยาเป็นการแข่งขันสมบูรณ์ ผู้ซื้อมีโอกาสเลือกใช้บริการได้อย่างอิสระ รวมถึงในปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ผู้ซื้อสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ผู้

ซื้อสามารถพิจารณาข้อมูลด้านสินค้า บริการ คุณภาพ ระหว่างร้านหรือแบรนด์ได้สะดวกมากขึ้น และมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าอย่างมาก ซึ่งในการแข่งขันของธุรกิจร้านยาที่มีผู้เล่นจำนวนมาก ผู้ซื้อที่มีตัวเลือกในการใช้บริการมาก สินค้าและบริการมีความแตกต่างกันน้อย ผู้ซื้อแต่ละคนจึงมี Brand loyalty และ Switching cost ที่ต่ำ ถึงแม้ว่าจะมีบัตรสมาชิกเพื่อสะสมแต้ม หรือมีแผนส่งเสริมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องก็ตาม จะเห็นได้ว่าผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองที่สูง ยกเว้นในกรณีร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพที่อยู่ในแหล่งชุมชนที่มีคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียงน้อยราย อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะลดลง เนื่องจากตัวเลือกมีลดลง ดังนั้นปัจจัยที่มีผลทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในธุรกิจยามีมากน้อยเท่าไร จะขึ้นอยู่กับว่าทำเลที่ตั้ง จำนวนคู่แข่งบริเวณแหล่งที่ตั้ง และความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์รวมถึงคุณภาพด้านการบริการด้วย ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อที่มีต่อภาพรวมของธุรกิจร้านยา มีความรุนแรงระดับปานกลางถึงสูง ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว

สรุป: อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภคในอุตสาหกรรมร้านยาจะอยู่ในระดับ ปานกลางถึงสูง ขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งและคู่แข่งในบริเวณใกล้เคียง แต่สำหรับ TSH เนื่องจากสาขาในปัจจุบันตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนหรือศูนย์การค้า ซึ่งมีคู่แข่งอยู่มากในบริเวณเดียวกัน แม้ว่า TSH จะมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและแตกต่างจากร้านอื่น และมีผู้บริโภคให้ความสนใจจำนวนมาก แต่เนื่องจากผู้บริโภคในธุรกิจนี้มีพฤติกรรมและความนิยมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว รวมถึงมี Switching cost ต่ำ จึงทำให้มีการสับเปลี่ยนสินค้าระหว่างแบรนด์ได้ง่าย ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคที่มีต่อ TSH จะมีความรุนแรงสูง

2.2.5 ปัจจัยที่ห้า : อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

วัตถุดิบของอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพคือยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพต่างๆซึ่งสามารถติดต่อขอซื้อได้จากผู้ผลิตและผู้นำเข้าที่มีอยู่หลายแห่ง ซึ่งในยาหรือผลิตภัณฑ์หลายตัวจะมีผู้ผลิตให้เลือกหลายบริษัท ซึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตยาจะมีการแข่งขันที่สูงอยู่แล้ว ทุกบริษัทพยายามที่จะเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ของตนเอง อำนาจการต่อรองของผู้ขายที่มีจะอยู่ในระดับต่ำ แต่ถ้าในกรณีของร้านยาค่าปลีกขนาดเล็กซึ่งมียอดจัดซื้อไม่สูงมาก อำนาจการต่อรองของผู้ขายจะอยู่ในระดับปานกลาง กรณีของ TSH ซึ่งเป็นร้าน Chain store ขนาดใหญ่มีหลายสาขา และมีผลิตภัณฑ์บางส่วนผลิตจากผู้ผลิตที่เป็นบริษัทในเครือ จึงทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ขายที่มีต่อ TSH อยู่ในระดับต่ำ

สรุป: อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบต่อผู้เล่นในธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์ในระดับต่ำถึงปานกลาง ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจและยอดการสั่งซื้อ แต่ TSH เป็นร้านยาขนาดใหญ่และมีหลายสาขา ทำให้ปริมาณการสั่งซื้อต่อครั้งสูงและมีการซื้อขายอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบที่มีต่อ TSH อยู่ในระดับต่ำ

2.3 สรุปการวิเคราะห์ธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพโดยใช้ Five force model

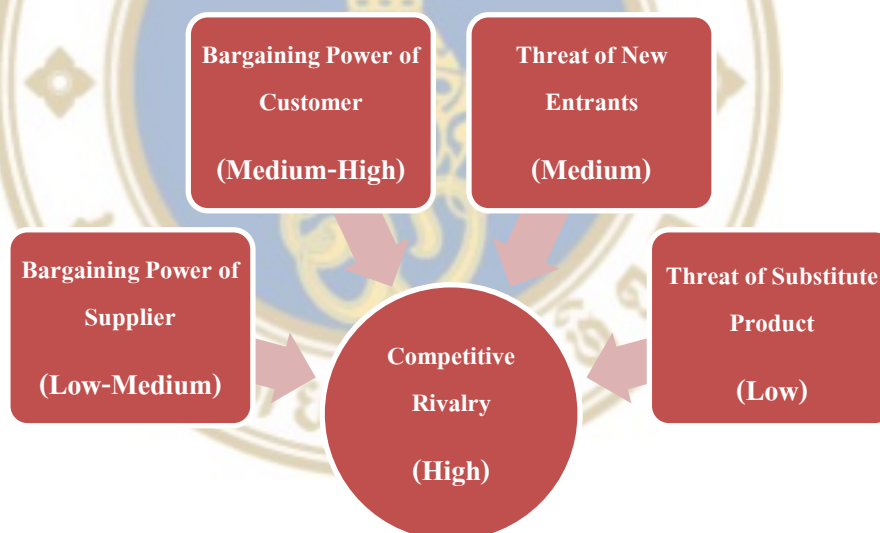
ปัจจัยที่หนึ่ง : ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่ มีผลกระทบต่อผู้เล่นในอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ รวมถึงร้านยา TSH ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่สอง : ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพมีความรุนแรงในระดับสูง

ปัจจัยที่สาม : แรงผลักดันจากสินค้าทดแทน ส่งผลกระทบต่อผู้เล่นในอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพและร้านยา TSH ในระดับต่ำ

ปัจจัยที่สี่ : อำนาจต่อรองของผู้บริโภค ส่งผลกระทบต่อผู้เล่นในอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพในระดับปานกลางถึงสูง และส่งผลกระทบต่อร้านยา TSH ในระดับสูง

ปัจจัยที่ห้า : อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ ส่งผลกระทบต่อผู้เล่นในอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพในระดับต่ำถึงปานกลาง แต่ส่งผลกระทบต่อร้านยา TSH ในระดับต่ำ



รูปภาพที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์ Five-Force Model ของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ

ดังนั้นการที่ร้านยา TSH จะแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทจะต้องสนใจเป็นพิเศษในด้านกลยุทธ์ที่คู่แข่งนำมาใช้พร้อมกับสร้างความแตกต่างและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเองให้ทันต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคและส่งเสริมให้แบรนด์เป็นที่นิยมนมากขึ้น รวมถึงติดตามข้อมูลของผู้เล่นรายใหม่ที่คาดว่าจะเข้ามาในอุตสาหกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือ นอกจากการให้

ความสำคัญด้านลูกค้า คู่แข่ง และผู้เล่นรายใหม่แล้ว TSH ไม่ควรละเลยแนวทางในการพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้ชายหรือซัพพลายเออร์ เพื่อให้ต้นทุนของสินค้าต่ำลง

2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF) ของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการแข่งขัน (Key Success Factors, KSF) เป็นปัจจัยหลักที่ใช้กำหนดความสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม KSF จะระบุถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรธุรกิจต่างๆควรจะต้องมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม เมื่อองค์กรธุรกิจทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมแล้วก็จะต้องพยายาม วางแผนการลงทุน วางแผนกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความสามารถภายในขององค์กรเองให้เหมาะสม และสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นๆ ถ้ามีความเหมาะสมระหว่างจุดแข็งหรือความสามารถภายในขององค์กรกับปัจจัยเหล่านั้นแล้ว ก็มีโอกาสมากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) ในอุตสาหกรรมเครื่องเค็มประเภทเบียร์ได้แก่ การใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุดจากอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ต้นทุนในการผลิตต่ำ การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดการจำหน่ายรวมทั้งการโฆษณาซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ สำหรับในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่ การออกแบบที่ดึงดูดใจ และต้นทุนในการผลิตที่เหมาะสม

จากกรณีศึกษาในการวิเคราะห์ธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ TSH ซึ่งจัดเป็นธุรกิจในรูปแบบ Chain store พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจรูปแบบนี้เพื่อให้สามารถแข่งขันและมีรายได้เพิ่มขึ้นมีดังนี้

จำนวนสาขา : เนื่องจากสาขาจัดว่าเป็นจุดกระจายสินค้า หรือจุดที่จะสามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กรได้ รวมถึงการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง ซึ่งถ้ามีสาขาจำนวนมากโอกาสในการแข่งขันและทำรายได้จะมีสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

ความหลากหลายและคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ : การที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและหลากหลายภายในร้านจะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันทีเมื่อต้องการสินค้า เป็นจุดเด่นของที่ทำให้ลูกค้านึกถึง และกลับมาใช้บริการที่ร้านอย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับคุณภาพการให้บริการในการดำเนินการแนะนำผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมแต่ละบุคคล การปรึกษาด้านยาและสุขภาพที่ถูกต้อง รวมถึงคุณภาพในการบริการในทุกๆด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจบริการที่จะทำให้สามารถแข่งขันได้

ศักยภาพของบุคลากร : เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ ซึ่งลักษณะธุรกิจเป็นบริการที่ต้องการองค์ความรู้เฉพาะทางและประสบการณ์ รวมถึง อย. ได้มีข้อกำหนดให้ร้านยาทุกร้านจะต้องเก็ตรักษาประจำร้านตลอดเวลา นอกจากนี้เภสัชกรแต่ละคนมีความชำนาญในการจ่ายยาในลูกค้าไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการเรียนรู้เพิ่มเติม ซึ่งถ้าร้านไหนมีเภสัชกรที่ให้บริการได้ดี และให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าได้ดี ทำให้ลูกค้าหายหรือบรรเทาจากอาการเจ็บป่วยได้ จะเป็นช่วยสร้าง Loyalty ให้แก่ร้านนั้น และจะมีการกลับมาซื้อซ้ำ รวมถึงบอกต่อให้แก่ลูกค้ารายอื่นต่อไป

ทำเลที่ตั้ง : การที่สามารถทำเลที่ตั้งที่ดี คือสะดวกต่อกลุ่มเป้าหมาย มีขนาดของตลาดที่ใหญ่หรือมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ในทำเลนั้นสูง ก็จะสามารถมียอดขายที่สูงได้

ราคาสินค้า : กลยุทธ์การตั้งราคาสำหรับสินค้าแต่ละชนิดในร้านเป็นสิ่งที่สำคัญ ในกรณีกลุ่มสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างจากร้านอื่น ควรกำหนดราคาไม่ให้แตกต่างจากคู่แข่งมาแต่สามารถทำให้ร้านมีกำไร แต่ในกรณีสินค้าที่มีความแตกต่างหรือเป็นเอกลักษณ์ของร้าน สามารถกำหนดราคาได้ตามความเหมาะสมกับคุณค่าที่ส่งมอบให้ผู้บริโภค และช่วยให้ร้านมีกำไรเพิ่มขึ้น

ความตระหนักต่อแบรนด์ ในภาวะการแข่งขันที่สูง และอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคที่สูง การดำเนินงานเพื่อสร้างแบรนด์และทำให้ลูกค้าตระหนักต่อแบรนด์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้านึกถึงแบรนด์ของเรา และเลือกใช้บริการแบรนด์เป็นลำดับต้นๆ ก่อนแบรนด์อื่นที่มีลูกค้ามีความตระหนักต่อแบรนด์น้อยกว่า

การส่งเสริมการขาย เป็นหนึ่งกิจกรรมที่ขาดไม่ได้ เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศไทยจะอ่อนไหวต่อราคา และโปรโมชั่นต่างๆ ทำให้กิจกรรมส่งเสริมการขายยังคงเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทอย่างมากในการกระตุ้นการซื้อของลูกค้าและเพิ่มรายได้ให้กับร้าน

ดังนั้นการที่บริษัทใดจะดำเนินธุรกิจในอนาคตร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพได้อย่างประสบความสำเร็จ มีการเติบโต สามารถแข่งขันได้ และส่งผลให้มีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาการดำเนินงานในบริษัท และวางกลยุทธ์โดยอ้างอิงจากปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าว

2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับศักยภาพในการแข่งขันของ TSH ในปัจจุบันสามารถสรุปได้ตามตาราง 2.1 โดยปัจจัยความสำเร็จที่ TSH ที่ความสามารถในการแข่งขันคือสูงคือ ทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของ

สินค้า และคุณภาพการบริการ แต่เนื่องจาก TSH ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเพียง 3 ปี ทำให้ปัจจัยด้านจำนวนสาขา และความตระหนักรู้ต่อแบรนด์ มีความสามารถในการแข่งขันที่ต่ำ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันในปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น TSH จำเป็นต้องเร่งพัฒนาการดำเนินงานภายในเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งตัวผลักดันภายในองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันตามปัจจัยแห่งความสำเร็จจะวิเคราะห์ต่อไปโดยใช้ Value Chain Analysis

ตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันของ TSH

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ความสามารถในการแข่งขันของ TSH		
	สูง	กลาง	ต่ำ
จำนวนสาขา			
ทำเลที่ตั้ง			
ความหลากหลายของสินค้า			
คุณภาพการบริการ			
ความตระหนักรู้ต่อแบรนด์			
ศักยภาพบุคลากร			
ราคาสินค้า			
การส่งเสริมการขาย			

2.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยใช้ Value Chain Analysis

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) คือการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรซึ่งเกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กร เพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร หรือ คือ เครื่องมือการสร้างคุณค่าเป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุดอ่อน และจุดแข็งอย่างเป็นระบบ โดย

ผู้บริหารจะแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (Michael Porter, 1998) โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.6.1 Primary Activities (กิจกรรมพื้นฐาน) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ขอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการหลังการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.6.1.1 Inbound Logistics (การขนส่ง) เป็นกิจกรรมในการจัดหาและนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ การเก็บรักษาและการจัดป้อนเข้า ประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้าย และการรับคืนจากผู้ขาย การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้เป็นผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณในการผลิต แต่กิจกรรมเหล่านี้สามารถจัดแบ่งเพื่อวิเคราะห์ภายในออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน

2.6.1.2 Operations (การปฏิบัติการ) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Final Product) ซึ่งจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพการณ์ในงานตลาด

2.6.1.3 Outbound Logistics (การขนส่งขาออก) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกตลาด โดยการปรับปรุงนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น

2.6.1.4 Marketing and Sales (การตลาดและการขาย) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการคือ การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาดซึ่งธุรกิจควรกำหนดเป้าหมายตลอดจนความสลับซับซ้อนของกระบวนการผลิต

2.6.1.5 Customer Services (การบริการลูกค้า) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยเฉพาะในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการฝึกอบรมเพื่อให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์เป็น ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร

2.6.2 Supporting Activities (กิจกรรมสนับสนุน) เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

2.6.2.1 Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไป กิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปสนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่า และเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร

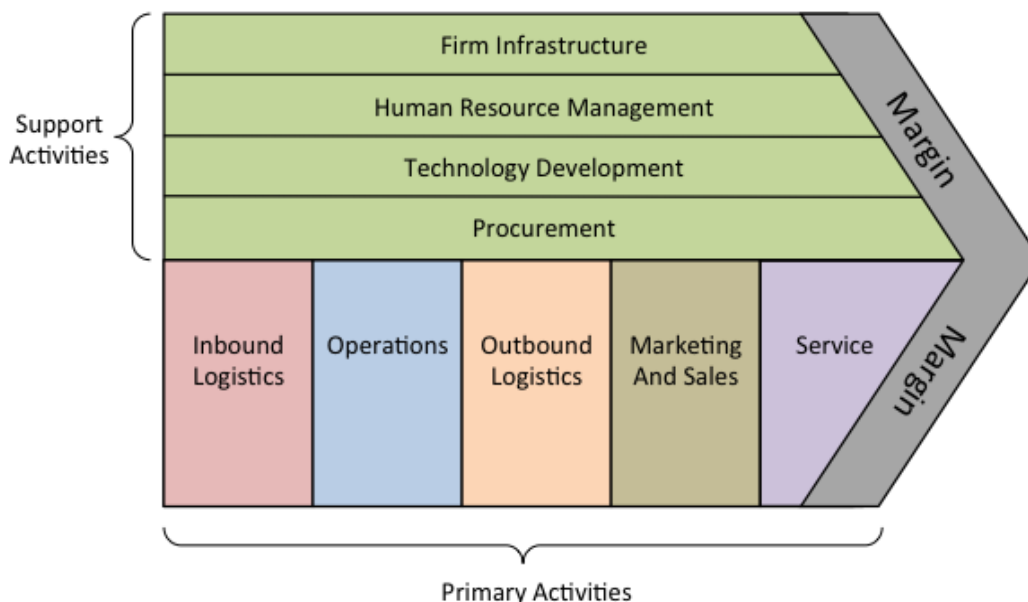
2.6.2.2 Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงานอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีในทุกกิจกรรมของเครือข่ายการสร้างคุณค่า ต้นทุนทั้งหมดของการบริหารทรัพยากรไม่สามารถกำหนดในเชิงปริมาณได้ง่ายๆ เนื่องจากปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน และการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริการ

2.6.2.3 Technology Development (การพัฒนาเทคโนโลยี) เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมของการสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

2.6.2.4 Procurement (การจัดการทรัพยากร) หมายถึงหน้าที่ในการซื้อปัจจัยในการผลิตหรือบริการซึ่งในเครือข่ายการสร้างคุณค่าในธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนอุปสงค์ เครื่องจักร อาคาร ฯลฯ

2.7 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

กิจกรรมของ TSH ที่จะสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าตามเป้าหมายขององค์กร จะเกี่ยวกับการบริการด้านการจำหน่ายยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ รวมถึงสินค้าอุปโภคบริโภคได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และมีสินค้าในทุกรูปแบบที่ลูกค้าต้องการ ทำให้ TSH เป็น One Stop Shopping ให้แก่ลูกค้า มาที่ TSH สามารถเลือกซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ



รูปภาพที่ 2.2 แสดง Michael E. Porter's Value Chain

2.7.1 Primary Activities (กิจกรรมพื้นฐาน)

2.7.1.1 Inbound logistic การวิเคราะห์กิจกรรม Inbound logistic สำหรับ TSH จะครอบคลุมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บสินค้าที่รับจากผู้ผลิตทั้งหมดเพื่อกระจายสินค้าไปยังร้านสาขา โดยปัจจัยขับเคลื่อนทางธุรกิจและกิจกรรมนี้ คือ การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารจัดการคลังสินค้า รวมถึงสถานะการจัดเก็บที่รักษาคุณภาพของสินค้า โดยสินค้าใน TSH จะมีทั้ง ยา เวชภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม สินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งจะเป็นทั้งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ สินค้าของบริษัทผู้ผลิตในเครือ SPI และสินค้าจากบริษัทอื่นในประเทศไทย TSH จะใช้คลังสินค้าและระบบการกระจายสินค้าของในเครือ SPI ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนซึ่งมีระบบการจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพในระบบการจัดการสินค้าคงคลังและการขนส่งในประเทศไทยและประเทศในภูมิภาค โดยมีจุดเด่นในการจัดการคือระบบค้นหาตำแหน่งสินค้า (Location System) ระบบการหยิบสินค้า (Picking System) การจัดเส้นทางอัตโนมัติ (Automatic Routing) รวมถึงการใช้ Software ที่มีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ทำให้ตอบสนองต่อกระบวนการต่างๆของธุรกิจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตั้งแต่ระบบการขาย ระบบการกระจายสินค้า ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง จนถึงระบบการส่งมอบสินค้า โดยคลังสินค้าหลักอยู่ที่ 'สวนอุตสาหกรรมศรีราชา' อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี บนพื้นที่จัดเก็บกว่า 39,000 ตารางเมตร บริหารงานตลอด 24 ชั่วโมง ทำการจัดเก็บจัดส่งสินค้าถึงศูนย์กระจายสินค้าย่อยและร้านค้าต่างๆ ทั่วประเทศ

2.7.1.2 Operation กิจกรรมในขั้นตอนการดำเนินงานของ TSH ที่จะเพิ่มคุณค่าให้แก่บริการ และสร้างผลกำไรให้แก่บริษัทจะเป็นกิจกรรมที่อยู่ในร้านแต่ละสาขาซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ การรับสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าแล้วนำมาจัดเก็บคลังหรือจัดวางบนชั้นวางสินค้า การให้บริการด้านให้คำปรึกษาด้านยาและสุขภาพ การแนะนำสินค้าเพื่อให้ลูกค้าสนใจในสินค้าของร้านและตัดสินใจซื้อ รวมถึงพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและการให้บริการจนเกิดเป็นความต้องการซื้อซ้ำ และกลับมาซื้อสินค้าที่ร้านในครั้งต่อไป ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดนี้จะต้องใช้การจัดการด้านสินค้าคงคลัง การจัดวางสินค้าบนชั้นวางสินค้า องค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการบริการที่ดี รวมถึงกลยุทธ์ในการตกแต่งร้านเพื่อให้ดึงดูดลูกค้า ซึ่งในการดำเนินงาน TSH จะใช้ Software ในการบริหารร้านใน ทุกส่วนของการทำงานแบบครบวงจรและมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ ระบบหน้าร้าน การบริหารควบคุมสต็อกสินค้า ระบบบัญชี ตลอดจนระบบบัตรสมาชิก เพื่อให้มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ส่วนในด้านการจัดร้านจะใช้รูปแบบคล้ายคลึงกับ TSH ประเทศญี่ปุ่นที่เน้นพื้นที่ในการบริการและสะดวกในการเดินเลือกสินค้า การจัดวางสินค้าบนชั้นวางสินค้าเป็นระเบียบมี แผ่นกั้นสินค้า (L-divider) เพื่อกั้นสินค้าแต่ละชนิดแต่ละแถวให้เป็นระเบียบไม่ปะปน ป้ายราคา ซึ่งวางตรงกับสินค้าแต่ละชนิด มองทันทีก็สามารถเข้าใจได้ทันทีว่าราคาเท่าไร ราคาขายมีขนาดใหญ่กว่าธรรมดา 2-3 เท่า สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ด้านมาตรฐานการให้บริการจะถ่ายทอดมาจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีชื่อเสียงในด้านการบริการที่ประทับใจและเอาใจใส่ลูกค้าในทุกรูปแบบ ซึ่งสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเป็นอย่างมาก

2.7.1.3 Outbound logistic กิจกรรมในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับการส่งสินค้าสู่ตลาดหรือผู้บริโภค แต่ในกรณีของธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ แบบ TSH จะเป็นธุรกิจด้านบริการที่ลูกค้าเป็นฝ่ายเดินทางมาเลือกใช้บริการและเลือกซื้อสินค้าที่ร้าน ดังนั้นในการวิเคราะห์ด้าน Outbound logistic ของ TSH จะหมายถึงการทำงานในด้านการกระจายสินค้าไปในแต่ละสาขา มีการเติมเต็มอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในกิจกรรมนี้ TSH ได้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจากองค์ความรู้กว่า 80 ปีของบริษัทแม่ ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีและ software ในการจัดส่งและบริหารร้าน ทำให้ TSH สามารถบริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

2.7.1.4 Marketing and sales จากการวางตำแหน่งทางธุรกิจของร้าน TSH ให้เป็นแบบ One stop shopping ทำให้ TSH มีสินค้าให้หลากหลายประเภท รวมถึงผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกับที่วางขายในร้าน TSH ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้รับความนิยมจากคนไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งด้านราคาจะไม่แตกต่างจากร้านอื่น รวมถึงราคาจะไม่สูงจากที่วางขายในญี่ปุ่น เนื่องจากมีการบริหารในด้านการสั่งซื้อและขนส่ง รวมถึงการต่อรองกับซัพพลายเออร์ทำให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ แต่เนื่องจาก TSH เริ่มเปิดบริการสาขาในประเทศไทยตั้งแต่กลางปี 2555 และมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น

โดยปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด 23 สาขา ซึ่งอยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 16 สาขา และภูมิภาคอีก 7 แห่ง คือ บางแสน ศรีราชา เชียงใหม่ ระยอง ซึ่งแหล่งที่ตั้งจะอยู่ในชุมชนที่อยู่อาศัย อาคารสำนักงาน และ ศูนย์การค้า และเป็นภูมิภาคที่ระบบการขนส่งของบริษัทได้ขยายไปถึง ซึ่งยังไม่ครอบคลุมถึง กลุ่มเป้าหมาย และถ้าเปรียบเทียบกับคู่แข่งจัดว่ายังมีสาขาน้อย โดยวัดกันมี 273 สาขา บู้ทส์มี 235 สาขา ร้านพิชิวของบู้ทส์มี 122 สาขา ในด้านการดำเนินการด้านการตลาด ร้าน TSH มีการจัด โปรโมชันเพื่อส่งเสริมการขายอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารให้ลูกค้าจะมีทั้งใบปลิว ป้าย โฆษณาในร้าน สื่อออนไลน์ ซึ่งได้ผลตอบรับดีจากลูกค้าประจำแต่ไม่กระจายไปถึงกลุ่มเป้าหมาย อย่างทั่วถึง นอกจากนี้โปรโมชันส่วนมากที่นำมาใช้ในร้านจะคล้ายกับโปรโมชันที่ได้รับความนิยมจากร้าน TSH ที่ประเทศญี่ปุ่น แต่เมื่อนำมาใช้ในประเทศไทยจะมีโปรโมชันที่ไม่ได้รับความนิยม หรือไม่เหมาะสมกับพฤติกรรมลูกค้าในประเทศไทย ดังนั้นควรนำข้อมูลของลูกค้าที่ผ่านมามา วิเคราะห์เพื่อใช้ในการคัดเลือก โปรโมชันรวมถึงผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสม

2.7.1.5 Customer service คุณภาพบริการในร้านนอกจากใส่ใจต่อลูกค้าเป็นพิเศษแต่จะไม่ก่อให้เกิดความกดดันในการซื้อสินค้าหรือความรำคาญใจแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นมาตรฐานการให้บริการที่ถ่ายทอดมาจาก TSH ประเทศญี่ปุ่น TSH มีบริการอื่นในร้านให้แก่ลูกค้า เช่น การตรวจวัดความดัน การทดลองและสอนแต่งหน้า มุมตรวจสอบสภาพเบื้องต้น มุมตรวจสอบสภาพผิวหนังและให้คำปรึกษาด้านความงาม เป็นต้น

2.7.2 กลุ่มกิจกรรมสนับสนุนหรือ Supporting activities

2.7.2.1 Infrastructure เนื่องจาก TSH ประเทศไทยเป็นการรวมทุนระหว่าง TSH ประเทศญี่ปุ่นกับบริษัท SPI ในประเทศไทย และมีการใช้ทรัพยากร องค์ความรู้และ ประสบการณ์ที่เป็นจุดแข็งของทั้งสององค์กรร่วมกัน เช่น ใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารร้านยาและ ผลิตภัณฑ์สุขภาพจาก TSH ร่วมกับความเชี่ยวชาญด้านสินค้าอุปโภคบริโภค ระบบคลังและโลจิสติกส์ที่แข็งแกร่ง รวมถึงการเข้าในตลาดในประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านของ SPI ช่วยทำให้ โครงสร้างองค์กรและบริหารของ TSH ประเทศไทยมีความแข็งแกร่ง แต่เนื่องจากระบบโลจิสติกส์ เดิมของบริษัทในเครือ SPI ที่ขอบเขตในภาคกลาง ตะวันออกและเหนือเท่านั้น ซึ่งเมื่อจำเป็นจะต้อง มีการสนับสนุนเพื่อให้ครอบคลุมในทุกพื้นที่ต่อไป

2.7.2.2 Human resource management เนื่องจากธุรกิจร้านยา คุณภาพในการให้บริการเป็นสิ่งที่สำคัญ TSH จึงมีการอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ และแนวทางการบริการที่จะสามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ รวมถึงมีการให้โบนัส พิเศษในกรณีที่ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในภาวะที่ TSH อยู่ในช่วงของการเติบโต

การเตรียมกำลังคนและพัฒนาคุณภาพบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นฝ่ายจัดการทรัพยากรบุคคลของ TSH จึงต้องสามารถที่จะสรรหาบุคลากรและจัดโปรแกรมการอบรมอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพสนับสนุนงานในกิจกรรมหลักได้อย่างเพียงพอ

2.7.2.3 Technology Development TSH มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริการร้านและสาขาตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน แต่เนื่องจาก TSH เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีบริษัทที่ดำเนินธุรกิจร่วมกันหลายบริษัท ไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ดูแลด้านคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ บริษัทที่เป็นผู้ผลิตสินค้าให้แก่ TSH รวมถึงการประสานงานระหว่างบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นและบริษัทร่วมทุน SPI ซึ่งการที่จะให้ทุกส่วนงานทำงานประสานกันได้เป็นอย่างดีและรวดเร็ว ควรต้องการการเชื่อมโยงข้อมูลที่มีประโยชน์ในการพิจารณาและตัดสินใจในการบริหารงาน รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีในการเข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น นอกจากการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสารแล้ว การพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการแข่งขันและสร้างรายได้ ซึ่งจัดว่าเป็นจุดเด่นของ TSH เนื่องจากบริษัทร่วมทุนทั้งสองมีองค์ความรู้และประสบการณ์ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งด้านสุขภาพและอุปโภคบริโภคเป็นเวลานาน ซึ่งสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่มาแข่งขันในตลาดได้

2.7.2.4 Procurement ระบบการจัดซื้อของ TSH จะเน้นความร่วมมือและสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ เพื่อให้ได้สินค้าที่ต้นทุนต่ำ และปริมาณเพียงพอต่อความต้องการให้แก่ร้านค้าในสาขา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อราคาเพื่อการแข่งขันและเพิ่มรายได้ของบริษัทได้ รวมถึงการคัดสรรผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีแนวโน้มเป็นที่นิยม เพื่อนำมาวางจำหน่ายในร้านได้ทันต่อกระแสความต้องการของลูกค้า

2.8 สรุปการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์ Value Chain เพื่อศึกษากิจกรรมในแต่ละส่วนของ TSH ในการแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ในธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ พบว่า TSH มีกิจกรรมการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดจุดเด่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การวางตำแหน่งทางธุรกิจ One stop shopping และรูปแบบการจัดร้านที่เป็นเอกลักษณ์และแตกต่างจากผู้เล่นรายอื่น ทำให้ภายในร้านมีสินค้าหลากหลาย เมื่อลูกค้าเดินเข้าร้านสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ครบตามความต้องการ เหมาะสมกับการดำรงชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้การที่ TSH เป็นบริษัทร่วมทุนของสองบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทั้งทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารร้าน การบริหารสินค้าคงคลังและขนส่ง รวมถึงเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาด ส่งผลให้มีการดำเนินงานพื้นฐาน

ด้านการขนส่ง การบริหารในร้าน และการบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการคัดสรรและอบรมบุคลากรที่มีคุณภาพ มาตรฐานบริการที่ดี รวมถึงการมีระบบ Software สนับสนุนการทำงานในทุกกิจกรรมเชื่อมโยงช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้ TSH

อย่างไรก็ตาม TSH มีจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน คือ ช่องทางการจัดจำหน่ายให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ทั่วถึงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านจำนวนสาขา หรือเทคโนโลยีในการเข้าถึงลูกค้า เครือข่ายของการขนส่งและกระจายสินค้า ประกอบกับการคัดสรรและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอต่อการเติบโต ในด้านโปรโมชั่นทางการตลาดและผลประโยชน์ต่อสมาชิกยังไม่มีแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น นอกจากนี้ในกิจกรรมสนับสนุนควรมีการพัฒนาในด้านการเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นระหว่างบริษัทที่อยู่ใน Value chain และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และคัดสรรผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อวางจำหน่ายในร้านอย่างสม่ำเสมอ

2.9 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ทีเอสเอส(ประเทศไทย) จำกัด

จากการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ คือ Five force model Key success factors และ Value chain analysis พบว่าอุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ TSH ดำเนินธุรกิจอยู่นั้นมีการแข่งขันที่สูง ถึงแม้ว่าจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการที่ลูกค้าที่อำนาจต่อรองที่สูง และภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการเติบโตของรายได้ของ TSH แต่จากที่ TSH วางตำแหน่งทางธุรกิจของตนเองเป็น One stop shopping และมีทางด้านความหลากหลายของสินค้า มาตรฐานบริการ และการบริหารงานในสาขา รวมถึงการมีองค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา รวมถึงแหล่งเงินทุนที่สูง จึงเป็นจุดเด่นที่ทำให้ TSH สามารถแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ แต่การที่ TSH เข้ามาในประเทศไทยได้ไม่นาน การเป็นที่รู้จักและช่องทางการจัดจำหน่ายยังไม่ครอบคลุมในทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาดยังไม่เข้าถึงลูกค้าในทุกกลุ่ม ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลอื่น ๆ ร่วมด้วย ซึ่งปัจจัยต่างๆที่ต้องพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือ KSFs ของดำเนินธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพในรูปแบบ Chain store

บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือ Five Force Model, Key success factors และ Value Chain ทำให้ทราบถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงกิจกรรมในการดำเนินงานที่สำคัญของ TSH ซึ่งควรให้ความสำคัญและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันและมีรายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมควรต้องมีการวิเคราะห์ทุกปัจจัยเชื่อมโยงเป็นระบบของปัญหาและนำมาสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่สนับสนุนและครอบคลุมระบบของปัญหานั้น ในการวิเคราะห์นี้จะใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า Causal Loop Diagram (CLD)

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

Causal Loop Diagram เป็นโครงสร้างที่จำเป็นในการอธิบายเชิงเหตุและผลของระบบ ไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบได้ดียิ่งขึ้น โดยตัวแปรแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์และส่งผลเชื่อมโยงต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือทิศทางบวก (+) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และ ทิศทางลบ (-) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุและผล

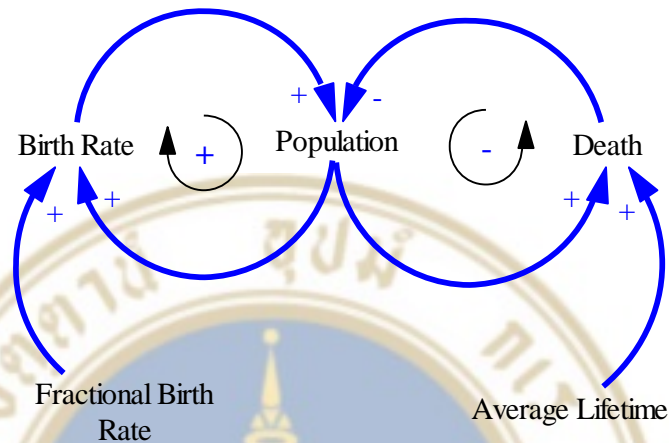
ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดปัญหานั้น จากนั้นพิจารณาความเชื่อมโยงของปัญหาและสาเหตุกับตัวแปรอื่น และผลกระทบที่เกิดขึ้น สุดท้ายผลที่เกิดขึ้นเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลัก ซึ่งโครงสร้างของ Causal loop diagram จะประกอบไปด้วย

ส่วนที่ 1 คือตัวแปร(Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 คือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Causal link โดยผลที่เกิดขึ้นจะอยู่ที่ตำแหน่งหัวลูกศร และสาเหตุของผลนั้นจะอยู่ที่ปลายหางลูกศร

ส่วนที่ 3 คือการแสดงความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้นที่ตำแหน่งหัวลูกศร ด้วยเครื่องหมายบวก (+) หรือลบ (-)

ส่วนที่ 4 คือ เครื่องหมายบน loop แต่ละ loop เพื่อแสดงว่า Loop นั้นเป็น Positive loop หรือ Negative loop ซึ่งจะแสดงให้ดังตัวอย่างในรูปภาพ 3.1

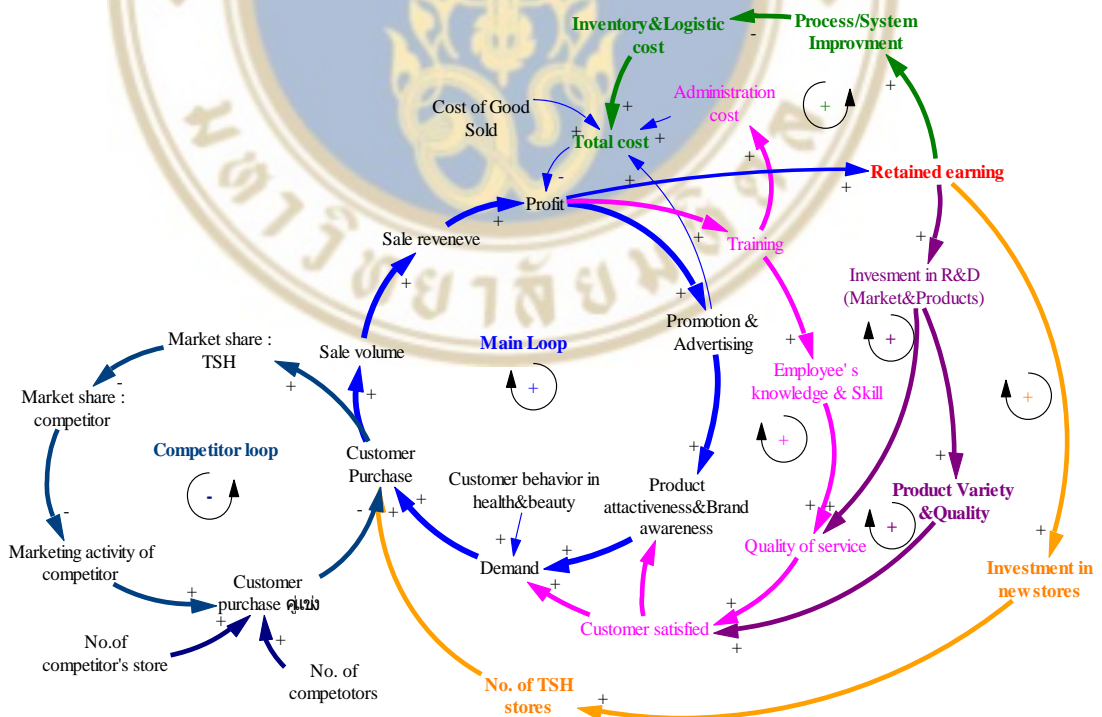


รูปภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างการเขียน Causal loop diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

โดยจากตัวอย่างในรูปภาพที่ 3.1 ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ในเชิงบวก หรือ Positive (Rainforce) loop +R คือ loop ทางด้านซ้ายของภาพ ซึ่งจะบอกความสัมพันธ์ว่าถ้าอัตราการเกิดเพิ่มขึ้น จำนวนประชากรจะเพิ่มขึ้นเช่นกัน ในขณะที่ Loop ทางด้านขวาของภาพจะแสดงถึงความสัมพันธ์ในเชิงลบ หรือ Negative (Balance) loop - B ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ว่าประชากรเพิ่มขึ้น การตายจะเพิ่มขึ้น และถ้าการตายเพิ่มขึ้น จำนวนประชากรจะลดลง ซึ่งเป็นทิศตรงกันข้ามกัน ทำให้ประชากรมีจำนวนอยู่ระดับหนึ่งไม่ได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เหมือนกับ positive loop ทางด้านซ้ายของภาพ

ดังนั้น การใช้ Causal Loop Diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจะทำให้บริษัทเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เช่นแผนการตลาดของกลุ่ม จำนวนของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น หรือจำนวนสาขาของกลุ่มที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะ
 ทำคู่แข่งดึงลูกค้าไปจาก TSH ได้ ดังแสดงผลกระทบใน Competitor loop ทั้งนี้การเพิ่มความ
 ต้องการซื้อของลูกค้า จะเป็นผลมาจากความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ (Product attractiveness) และ
 การตระหนักต่อแบรนด์ (Brand awareness) ของลูกค้า ซึ่งตัวแปรทั้งสองนี้จะเพิ่มขึ้นได้จากผลของ
 การทำแผนส่งเสริมการตลาดและการโฆษณา โดยงบประมาณในการทำโปรโมชั่นและโฆษณาจาก
 ยอดขายและผลกำไรของบริษัท และจะส่งผลย้อนกลับในเชิงลบสู่กำไรของบริษัทด้วย ซึ่งจะพบว่า
 ถ้าจะเพิ่มยอดขายโดยวิธีการทำโปรโมชั่นหรือโฆษณาเพียงด้านเดียวเท่านั้น จะไม่เพียงพอที่จะสร้าง
 ยอดขายและทำกำไรในระยะยาว จำเป็นจะต้องทำโปรโมชั่นร่วมกับตัวแปรอื่นที่มีผลต่อการเพิ่ม
 ความต้องการซื้อของลูกค้าและการซื้อสินค้าของลูกค้า โดยตัวแปรที่มีผลต่อการเพิ่มความ
 ต้องการซื้อของลูกค้า นอกจากความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์และความตระหนักต่อแบรนด์แล้วนั้น ความ
 ต้องการซื้อของลูกค้าจะได้รับผลกระทบเชิงบวกจากความพึงพอใจของลูกค้าที่มาจากคุณภาพการ
 บริการ และความหลากหลายรวมถึงคุณภาพสินค้า รวมถึงแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคในการ
 ให้ความสนใจด้านสุขภาพและความงามอีกด้วย ซึ่งตัวแปรเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงกับเหตุและ
 ผลได้หลายตัวแปร ดังแสดงในภาพที่ 3.3



รูปภาพที่ 3.3 Causal loop แสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงของตัวแปรด้าน Customer satisfied, Number of TSH stores และ Inventory & Logistic cost

การที่ TSH จะเพิ่มรายได้ขึ้นนอกจากแผนการตลาดหลักในด้านการทำโฆษณาและการทำโปรโมชั่นแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่จำเป็นต้องดำเนินการร่วมกันเพื่อทำให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นมีรายได้มากขึ้นในระยะยาว รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายเพื่อผลกำไรขององค์กรที่สูงขึ้น ซึ่งแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเพิ่มเติมดังนี้

การเพิ่มความต้องการซื้อของลูกค้าซึ่งเป็นผลมาจากความพึงพอใจของลูกค้าทั้งทางด้านบริการและสินค้าซึ่งรวมถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ารวมถึงคุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน ซึ่งตัวแปรนี้จะเป็นผลมาจากการอบรมพนักงานตามมาตรฐานที่ดีซึ่งมาจากมาตรฐานของร้านเองหรือมาจากการทำวิจัยตลาดตามพฤติกรรมผู้บริโภค นอกจากนี้ การทำวิจัยพัฒนาทำให้ทราบความต้องการของตลาดและผลิตสินค้าใหม่ๆมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่กิจกรรมเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เงินทุนซึ่งมาจากยอดขายและผลกำไรนั่นเอง

การเพิ่มการซื้อสินค้าของลูกค้าโดยการนำกำไรสะสมมาลงทุนในการขยายสาขาของ TSH เพิ่มขึ้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาขาจะทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น ตอบสนองต่อลูกค้าที่มีความต้องการซื้อที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากแผนส่งเสริมการตลาด และเป็นผลเชิงบวกที่ช่วยเพิ่มการซื้อสินค้าของลูกค้าได้อีกวิธีหนึ่ง ส่งผลต่อการทำรายได้ในระยะยาว เพราะถ้าลูกค้ามีความต้องการซื้อหรือ demand แต่ถ้าร้านอยู่ไกลจากกลุ่มลูกค้าหรือกระจายไปสู่กลุ่มลูกค้าไม่ทั่วถึงก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยกว่ามีทั้งแผนส่งเสริมการตลาดและจำนวนสาขาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย

สุดท้ายคือการพัฒนากระบวนการทำงานหรือระบบงานเพื่อลดต้นทุน ซึ่งจากการวิเคราะห์ Value Chain ในด้านการดำเนินงาน ปัจจัยหลักคั่นหลักจะมาจากการจัดการสินค้าคงคลังและการจัดการขนส่ง ดังนั้น TSH ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากค่าใช้จ่ายต่ำ และส่งผลทำให้ผลกำไรมากขึ้น

3.3 สรุปการวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

การที่ TSH จะสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัทเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ประเด็นหลักจะมาจากการเพิ่มยอดขาย ซึ่งยอดขายจะเพิ่มขึ้นได้จะมาจากการซื้อสินค้าของลูกค้าซึ่งเป็นผลมาจากการทำแผนการตลาดและการโฆษณา แต่การค่าใช้จ่ายในการทำตลาดนี้จะเป็นผลเชิงลบกลับไปผลกำไรขององค์กร ดังนั้นจึงมีตัวแปรอื่นๆนอกจากการทำแผนการตลาดที่ต้องให้ความสนใจประกอบกัน ตั้งแต่ตัวแปรด้านคู่แข่ง การทำแผนการตลาดของ TSH ความพึงพอใจ

ที่มีต่อบริการและผลิตภัณฑ์ ความสะดวกในการมาซื้อสินค้าและบริการซึ่งหมายถึงจำนวนสาขาที่กระจายสู่ชุมชน ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดนี้จำเป็นต้องใช้เงินทุนในการพัฒนาและลงทุน หนึ่งในที่มาของเงินที่ใช้ในบริษัทคือรายได้จากยอดขาย เมื่อหักค่าใช้จ่ายต่างๆ จะได้เป็นผลกำไรเพื่อนำมาลงทุนในกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มยอดขาย และรายได้ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ การแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ของ TSH นั้นจำเป็นต้องวางแผนให้ครอบคลุมตัวแปรที่ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้จากยอดขายสินค้า รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้มีผลกำไรสูง และสามารถนำมาเป็นทุนหมุนเวียนในการทำกิจกรรมและลงทุนในส่วนที่สนับสนุนให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องต่อการเพิ่มรายได้ของ TSH ต่อไป



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา

จากเป้าหมายที่ TSH ต้องการเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งการตลาด ในขณะที่อุตสาหกรรมร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพมีการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งจากผู้เล่นเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมและจากผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามา รวมถึงแนวโน้มในการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพที่มีแนวโน้มการขยายตัวปีละ 15-20 % ทำให้ทุกๆบริษัทมีการปรับกลยุทธ์ด้านต่างๆของบริษัทเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากโอกาสการขยายตัวของอุตสาหกรรม

การที่ TSH จะสามารถแข่งขันและเพิ่มรายได้นั้น จากการวิเคราะห์โดย Causal loop diagram พบว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อการซื้อสินค้าของลูกค้าทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และจากจุดอ่อนของ TSH ที่ผู้เล่นที่อยู่ในตลาดประเทศไทยแค่ 3 ปี ถึงแม้แบรนด์จะเป็นที่นิยมในประเทศญี่ปุ่นและคนไทยในบางกลุ่ม แต่แบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง นอกจากนี้จำนวนสาขาที่จะให้ลูกค้าสามารถไปซื้อสินค้าได้ตามคำเชิญชวนหรือโปรโมชั่นยังมีจำนวนน้อย ถ้าเปรียบเทียบกับผู้นำในตลาดเช่นบู๊ทและวัตสัน หรือแม้แต่คู่แข่งรายอื่นเช่น เอ็กตรา เพียว โอเคนกิ เป็นต้น ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับคือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy) ซึ่งการที่จะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นจะต้องมีการวางกลยุทธ์ในแต่ละระดับให้สอดคล้องและสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจ หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท กลยุทธ์ระดับองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรโดยการวางแผนแนวทางในอนาคตให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่มีความชัดเจน และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- Growth Strategy กลยุทธ์การสร้างการเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพขององค์กรในการสร้างการเติบโตในแง่ต่างๆทั้งรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ชื่อเสียง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไปตามศักยภาพและจุดเด่นขององค์กร โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทาง

การตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification)

- Stability Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

- Retrenchment Strategy เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

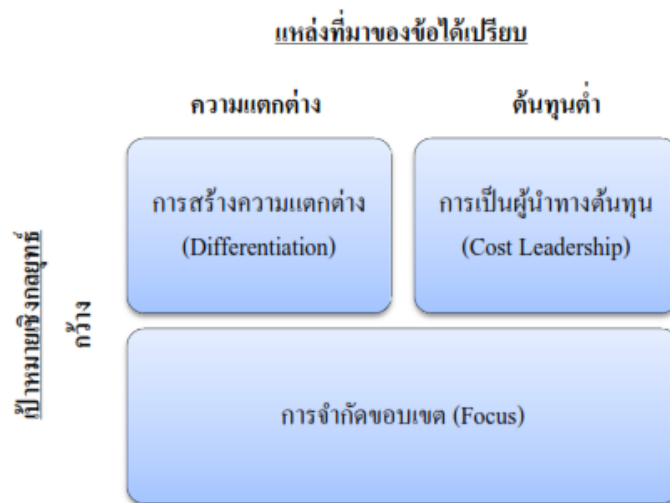
- Combination Strategy เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ต้องมีการผสมผสานกัน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทางตามภาพที่ 4.1 แสดง Porter's generic strategies ดังนี้

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารต้นทุนสินค้าหรือบริการได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถตั้งราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่งหรือสามารถสร้างผลกำไรได้สูงกว่าคู่แข่งในสินค้าหรือบริการที่ระดับราคาเดียวกัน

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค โดยที่จะสามารถตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งสามารถแยกเป็นสองลักษณะคือ Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นเลย และ Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง



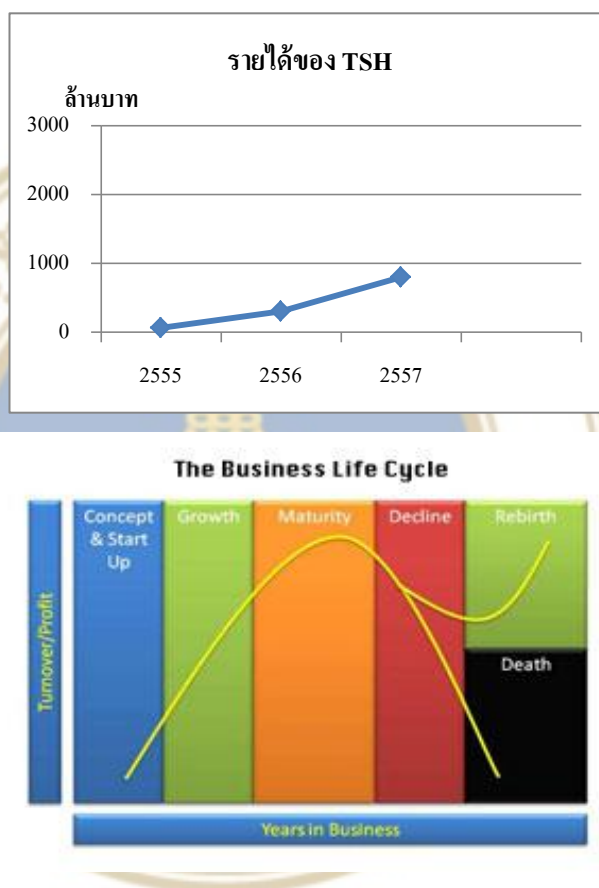
รูปภาพที่ 4.1 แสดง Porter's Generic Strategies

กลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy) หมายถึง แผนนโยบายตามสายการแบ่งงานเป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์พบว่า TSH เริ่มต้นก่อตั้งบริษัทมาจากกลยุทธ์การเติบโตหรือขยายตัวของ 2 บริษัทคือ SPI และ TSH holding ประเทศญี่ปุ่น ในรูปแบบการร่วมทุนทางการค้าหรือ Joint venture และเมื่อพิจารณาผลประกอบการหรือแนวโน้มรายได้ของ TSH ตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจจนถึงปัจจุบันเปรียบเทียบกับ Business life cycle ดังแสดงในรูปภาพที่ 4.2 พบว่า TSH อยู่ในช่วงรอยต่อระหว่างระยะของการเริ่มต้นธุรกิจและระยะของการเติบโต รวมถึงการที่ผู้บริหารองค์กรได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะเพิ่มระดับรายได้และส่วนแบ่งการตลาดของตนเอง เพื่อใช้เป็นฐานในการขยายกิจการต่อไปสู่ประเทศอื่นในอาเซียน จึงจำเป็นที่บริษัทต้องเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategy) เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานหลัก ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัญหาและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การที่ TSH จะสามารถสร้างการเติบโตได้นั้น

สมควรใช้กลยุทธ์การขยายส่วนแบ่งการตลาด (Market penetration) ร่วมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน ซึ่งเป็นการแก้จุดอ่อนด้านความตระหนักต่อแบรนด์และจำนวนสาขาที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า รวมถึงการเพิ่มความสามารถในด้านที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำธุรกิจด้านร้านอาหารและผลิตภัณฑ์สุขภาพ



รูปภาพที่ 4.2 แสดงกราฟผลประกอบการของ TSH เทียบกับกราฟของ Business Life Cycle

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะบอกให้ทราบถึงวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ในการแข่งขัน (How to Compete) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่ TSH ดำเนินธุรกิจอยู่พบว่าที่มีการแข่งขันที่สูง อำนาจต่อรองจากลูกค้าสูง รวมถึงมีภัยคุกคามจากผู้เล่นรายใหม่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ในร้านของแต่ละ

บริษัทจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ร้านสั่งซื้อจากผู้ผลิตที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ ซึ่งส่งผลให้แต่ละร้านมีผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับการคัดเลือกสินค้าและนโยบายของแต่ละบริษัท แต่ถ้าวเคราะห์เชิงลึกถึงคู่แข่งที่เป็นผู้นำตลาดอย่าง บู้ทและวัตสัน ที่มีความสามารถในการแข่งขันที่สูง แแบรนด์เป็นที่รู้จักและมีสาขาจำนวนมาก ทั้งสองบริษัทยังมีผลิตภัณฑ์คุณภาพในแบรนด์ของตนเองที่สร้างความแตกต่างในตลาด เกิด Brand loyalty ส่งผลต่อการขยายตัวทางธุรกิจและการเพิ่มขึ้นของยอดขาย

จากการวางตำแหน่งทางธุรกิจของ TSH ในการเป็นแบรนด์ อันดับหนึ่งในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจำหน่ายทั้งยาและสินค้าสุขภาพความงามในสโตร์ญี่ปุ่น รวมถึงตอกย้ำภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพในธุรกิจสุขภาพและความงามในแบบ One stop shopping ด้วยการเน้นใน 3 จุด คือ สินค้า บริการและบรรยากาศในร้านประกอบกับการวิเคราะห์ภายในโดย Value Chain Analysis พบว่า TSH มีจุดแข็งในด้านของเงินทุน องค์กรความรู้ในการบริหารร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพมาเป็นเวลานาน รวมถึงองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และออกแบบบรรจุภัณฑ์ การเสนอกกลยุทธ์ทางธุรกิจของ TSH ที่ทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม และตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้คือ Differentiation Strategy หรือกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างนั่นเอง

แต่แนวทางในการที่จะสร้างความแตกต่างให้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรด้านการสร้างการเติบโตได้นั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาจากข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจหรือ Key success factor ในบทที่ 2 และคุณค่าในมุมมองของลูกค้า ซึ่งปัจจัยที่สำคัญจะเป็นในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ความน่าเชื่อถือ ความหลากหลายของสินค้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน ท่าเลที่ตั้งและจำนวนสาขามากเพียงพอซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญคือ ควรมุ่งเน้นในการสร้างจุดเด่นหรือความแตกต่างในรูปแบบการให้บริการเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของและเพิ่มความน่าเชื่อถือต่อแบรนด์ รวมถึงสินค้าในร้านมีความหลากหลายและมีคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้สะดวกในร้านเดียวและเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องต่อวิถีชีวิตเร่งรีบของกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งทางธุรกิจของ TSH ในการเป็น One stop Shopping โดยการที่จะทำให้บรรลุได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ จำเป็นจะต้องมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนกลยุทธ์ในแผนกของตัวเองให้ตอบสนองต่อภาพรวมขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional strategy)

จากกลยุทธ์ระดับองค์กรด้านการสร้างการเติบโต และกลยุทธ์ทางธุรกิจด้านการสร้างความแตกต่าง สามารถจัดทำเป็นกลยุทธ์ย่อยในระดับปฏิบัติการได้ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) มีวัตถุประสงค์เพื่อเจาะตลาดเพิ่มขึ้นไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นยอดขายจากฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าของ TSH ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้และการเติบโตขององค์กร จากการเริ่มต้นของ TSH ในประเทศไทย มีกลุ่มเป้าหมายเป็น คนวัยทำงานทั้งคนไทยและต่างชาติ ตลอดจนถึงวัยรุ่นที่ใส่ใจด้านสุขภาพและความงาม หรือบุคคลที่ชื่นชอบร้านและผลิตภัณฑ์สไตล์ญี่ปุ่น หรือเป็นผู้ที่เคยใช้สินค้าในร้าน TSH ที่ประเทศญี่ปุ่น แต่จากจุดอ่อนของ TSH ที่เป็นแบรนด์ใหม่ของตลาด ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ดังนั้นการที่องค์กรต้องการที่จะเติบโต จะต้องมีการเจาะตลาด (Market penetrate) เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าของ TSH ควบคู่ไปกับการรักษาฐานลูกค้าเดิม และเป็นการเพิ่มการสร้างชื่อเสียงและความตระหนักต่อแบรนด์ (Brand awareness) ด้วย ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมดังนี้

4.3.1.1 การเพิ่มสาขาและคัดเลือกทำเลที่ตั้ง : เนื่องจาก TSH เป็นธุรกิจแบบ Chain store หนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างยอดขายซึ่งได้วิเคราะห์ในบทที่ 2 คือ จำนวนสาขาของร้าน เนื่องจากการเพิ่มสาขาจัดเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าของทางร้าน และจัดเป็นการโฆษณาแบรนด์รวมถึงเป็นตัวทำหน้าที่ยังสร้าง Brand Awareness อีกด้วย

4.3.1.2 การสร้างแบรนด์ : ควรมีกิจกรรมที่ทำให้กลุ่มลูกค้ารู้จักแบรนด์มากขึ้น และสม่ำเสมอ

4.3.1.3 การส่งเสริมการขาย : ควรมีการทำโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นการซื้อของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลและแนวโน้มความนิยมของลูกค้าขณะนั้น รวมถึงต้องพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการส่งเสริมการขายของกลุ่มคู่แข่งด้วย เพื่อ TSH จะสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

4.3.1.4 การให้บริการลูกค้า : ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเกิดความเชื่อถือในการบริการของ TSH ในทุกสาขาและสร้างความแตกต่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน การบริการที่สร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าจะต้องเกิดจากร้านยาในด้านการจ้างเภสัชกรเพื่อมาประจำให้ได้ในตลอดระยะเวลาที่เปิดร้าน เพื่อความมั่นใจของผู้บริโภค ตลอดจนการเตรียมในด้านบุคลากรให้มีความรู้ในการที่จะแนะนำผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม ได้ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า ตลอดจนถึง Service Mind ที่จะต้องถูกปลูกฝังในการบริการของพนักงานในร้าน ในด้านบริการหลังการขาย เช่น ประเภท สินค้าเสียหาย รับเปลี่ยนคืนก็ควรจะมี

ระบบที่ชัดเจน หรือในกรณีที่มีการที่ลูกค้าลืมสินค้า หรือแม่แต่กระทั่งของส่วนตัวไว้ที่ร้าน ควรมีระบบที่จะจัดการ การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าที่ได้สั่งซื้อสินค้าไว้ในข้อนี้ นอกจากนี้ที่จะเพิ่มความพึงพอใจแล้ว ผลลัพธ์ที่จะได้เพิ่มเติมคือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากซื้อซ้ำ รวมถึงเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับร้านและมีการบอกต่อทำให้ TSH มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น

4.3.1.5 การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า: มีการทำบัตรสมาชิกเป็นส่วนลด สะสมแต้ม และจุดเด่นที่สำคัญคือเป็นข้อมูลสุขภาพ โรคประจำตัว ผลิตภัณฑ์ที่แพ้ ที่จะทำให้มีความแตกต่างในด้านที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการบริการ และ ไม่เปลี่ยนไปใช้บริการร้านอื่น

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ (Operation strategy) มีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน และมีความแตกต่างจากร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพร้านอื่นในด้านของความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และลักษณะการบริการ รวมถึงสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีดังนี้

4.3.2.1 การควบคุมคุณภาพของการบริการในแต่ละสาขาให้ได้ตามมาตรฐานของ TSH ตั้งแต่การจัดวางผังร้าน การเติมเต็มสินค้า ในแสดงป้ายบอกราคาที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรงกับขึ้นสินค้า รวมถึงการบริการของบุคลากรของร้านในทุกด้าน

4.3.2.2 การคัดเลือกสินค้าที่อยู่ในร้านแต่ละสาขา เนื่องจากแต่ละสาขาของ TSH จะมีขนาดร้านแตกต่างกัน และทำเลที่ตั้งในชุมชนที่ต่างกัน ดังนั้นประเภทและจำนวนผลิตภัณฑ์ในแต่ละสาขาจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดของร้านและลักษณะของกลุ่มเป้าหมายของสาขานั้นเป็นสำคัญ ในแต่ละสาขาจึงต้องมีการวิเคราะห์และดำเนินการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ในร้านให้เหมาะสมเพื่อสามารถตอบสนองต่อลูกค้าของตนเองได้ และเป็นการควบคุมต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าแต่ละสาขาอีกด้วย

4.3.2.3 การจัดการคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง หรือ Warehouse & Inventory management วัตถุประสงค์คือต้องการให้มีสินค้าเพียงพอต่อการตอบสนองต่อลูกค้าแต่อยู่ในระดับต้นทุนที่เหมาะสม ส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลกำไร โดยรวมทั้งองค์กร รวมถึงมีการจัดเก็บที่เหมาะสมไม่ก่อให้เกิดสินค้าเสียหาย ใช้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกต่อการค้นหา และตรวจสอบ

4.3.2.4 การจัดการด้านการกระจายสินค้า หรือ Logistic management เป็นการจัดการด้านหนึ่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจแบบ chain store โดยเฉพาะ TSH ที่อยู่ในช่วงของการ

เติบโต และมีกิจกรรมในการขยายสาขาเป็นจำนวนมาก รวมถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจในการสร้างความแตกต่าง ในด้านของคุณภาพ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทำให้ TSH ต้องมีการจัดการด้านกระจายสินค้าที่แข็งแกร่งและครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ต้องการขยายสาขา และที่สำคัญความแข็งแกร่งของระบบการกระจายสินค้าจะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ TSH สามารถขยายสาขาได้รวดเร็ว และเติบโตเร็วขึ้นด้วย ซึ่งในปัจจุบัน TSH ใช้บริการการกระจายสินค้าจากบริษัทในเครือของ SPI ซึ่งเป็นหุ้นส่วนของ TSH

4.3.2.5 การรับความคิดเห็นจากลูกค้า เป็นหนึ่งกิจกรรมที่จำเป็นในทุกสาขา รวมถึง TSH สำนักงาน เพื่อที่จะสามารถนำความคิดเห็นจากลูกค้ามาประเมินความพึงพอใจ รวมถึงหาแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

4.3.3 กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) เนื่องจากการสร้างความแตกต่างในธุรกิจร้านยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพนี้ มีปัจจัยที่สำคัญคือผลิตภัณฑ์ในร้าน ทั้งทางด้านของความหลากหลาย คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือแม้แต่ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ที่มีรูปแบบน่าสนใจในแบบญี่ปุ่น ทำให้เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและสร้างความแตกต่าง เป็นเอกลักษณ์ของร้านได้ รวมถึงการบริการรูปแบบใหม่ๆที่น่าสนใจและตอบสนองของแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคในอนาคต ตัวอย่างเช่นในปัจจุบัน TSH มีบริการแต่งหน้า ทำผมฟรี โดยผลิตภัณฑ์ตัวอย่างในร้าน ซึ่งเป็นจุดเด่นของ TSH ที่แตกต่างจากร้านอื่น โดยข้อมูลที่น่าสนใจในการวิจัยและพัฒนานี้จะมาจากฐานข้อมูลลูกค้าซึ่งอยู่ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในแต่ละสาขา ร่วมกับการวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกอื่นๆ ดังนั้นกลยุทธ์ในด้านนวัตกรรมนี้จะรวมถึงกิจกรรมทั้งทางด้านการถ่ายโอนองค์ความรู้และเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ บรรจุภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการทำงานภายในร้านด้วย

4.3.4. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) ทรัพยากรบุคคลเป็นอีกหนึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะส่งผลต่อการเติบโต และการสร้างความแตกต่างของ TSH เป็นอย่างมาก การที่ TSH ใช้กลยุทธ์ด้านการเติบโต และการสร้างความแตกต่าง ทำให้ต้องมีการคัดสรรพนักงานใหม่ที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของบริษัท และจัดทำกรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถอยู่เสมอ ที่สำคัญบริษัทจะต้องมีการเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ลดอัตราการลาออกของบุคลากร เนื่องจากการวิเคราะห์ KSFs ในการแข่งขันขององค์กรในบทที่ 2 บุคลากรที่มีคุณภาพ จัดเป็นหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ

4.4 สรุปการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา

จากเป้าหมายในการเพิ่มรายได้ให้มากกว่า 3000 ล้านบาทและมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 10 % ภายในปี 2560 TSH ควรใช้กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นในรูปแบบของการเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าของ Chain drug store และเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปด้วย ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เลือกใช้คือกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ซึ่งจะช่วยให้ TSH สามารถแข่งขันกับผู้เล่นอื่นในธุรกิจได้ โดย TSH ควรนำจุดเด่นขององค์กรและองค์ความรู้ที่มีมาใช้ในการสร้างความแตกต่างคือ ใช้จุดเด่นด้านคุณภาพการบริการ การตกแต่งร้านแบบญี่ปุ่นที่เป็นเอกลักษณ์ รวมถึงการที่มีสินค้าและบริการหลากหลายมาใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรด้านการเจาะตลาด และนำจุดเด่นด้านเงินทุน องค์ความรู้ด้านวิจัยและพัฒนา มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์และรูปแบบการบริการที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้นซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรด้าน Product development

เมื่อมีการสื่อสารกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจให้แก่ทุกหน่วยงานทราบเพื่อทำการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่งานให้สนับสนุนและสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่งานที่สำคัญคือ กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์การดำเนินงาน กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ซึ่งรายละเอียดภาพรวมทั้งหมดจะแสดงดังรูปภาพ 4.3



รูปภาพที่ 4.3 แสดงภาพรวมของการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท ทีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

เมื่อทราบถึงปัญหา และแนวทางแก้ไขแล้ว จะต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่า การทำงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ สร้างคุณค่าอะไรให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่อย่างไร โดยจะใช้ Balanced scorecard กับ KPI หรือ Key Performance Indicator ออกแบบการทำงานภายใน ระบบแรงจูงใจให้โยงกับการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ รวมทั้งสร้างความสมดุลของกลยุทธ์ระยะสั้นระยะยาวเพื่อให้เกิดการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้จริงต่อไป

5.1 แผนการดำเนินงานของบริษัททีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

จากกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบไว้ทั้ง 3 ระดับ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงจะแบ่งการดำเนินงานเป็นทั้งหมด 3 ระยะ ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี ตามเป้าหมายระยะสั้นที่องค์กรได้ตั้งไว้ว่าสามารถมีรายได้มากกว่า 3000 ล้านบาท และส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 10 % ภายใน ปี 2560 โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาดังนี้

5.1.1 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 1 (มกราคม 2558- ธันวาคม 2558)

วัตถุประสงค์ กระตุ้นการซื้อสินค้าของลูกค้าเพื่อเพิ่มรายได้ และสร้างแบรนด์

กิจกรรมหลัก

ขยายสาขา โดยมีเป้าหมายมากกว่า 20 สาขา พื้นที่เป้าหมายคือกรุงเทพ ปริมณฑล ภาคตะวันออก และภาคเหนือ เนื่องจากเป็นเส้นทางในการกระจายสินค้าหลักของบริษัทขนส่งที่ TSH ใช้บริการ โดยแหล่งชุมชนที่น่าสนใจ คือ ห้างสรรพสินค้า community mall และนิคมอุตสาหกรรม

กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีเป้าหมายคือยอดขายรวมจากทุกสาขาเพิ่มขึ้นมากกว่า 50 % จากปีที่ผ่านมา ดำเนินการโดยจัดเป็น Event หรือ กิจกรรมร่วมสนุกให้เกิดขึ้นที่ร้าน TSH แต่ละสาขา โดยประชาสัมพันธ์ผ่านทางนิตยสาร DACO , website และ Facebook รวมถึงแจกใบปลิว

โปรมอชั้นบริเวณที่มีร้าน TSH อยู่เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าไปใช้บริการที่ร้านสาขาดังกล่าวนอกจากนี้สามารถจัดกิจกรรมเป็นชุดของขวัญ ผลิตภัณฑ์สำหรับสุขภาพและความงามในช่วงเทศกาลปีใหม่ และ สงกรานต์ เพื่อเพิ่มปริมาณการซื้อต่อครั้งของผู้บริโภค อีกทั้งยังสามารถที่จะเลือกขายสินค้าที่มีกำไรดี เข้าไปกับสินค้าอื่นๆในชุดได้อีก นอกจากนี้สามารถเพิ่มยอดขายแล้วยังสามารถเพิ่มกำไรได้

สร้างแบรนด์ โดยมีเป้าหมายให้ TSH เป็นหนึ่งใน 5 ลำดับแรกของแบรนด์ที่ผู้บริโภคนึกถึงลำดับแรกจากการสำรวจผู้ความคิดเห็นของผู้บริโภค โดยเริ่มต้นจากการสร้างจุดเด่นในการบริการด้านยาและสุขภาพ ด้วยเภสัชกรที่มีความชำนาญตลอดเวลาที่ร้านเปิด และมีการเก็บข้อมูลด้านสุขภาพในบัตรสมาชิกเพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานของร้านยา และทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในการบริการ รวมถึงประชาสัมพันธ์โครงการเภสัชกร TSH เภสัชกรประจำตัวคุณ ให้แก่ลูกค้าทุกคนทราบเพื่อสนใจในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกร้านยา TSH

กิจกรรมสนับสนุน

การคัดสรรและอบรมพนักงาน เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานและมีความสามารถที่เหมาะสมในแต่ละหน้าทำงาน

ขยายระบบการกระจายสินค้าไปสู่แหล่งภูมิภาค เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการขยายสาขาในปีถัดไป เนื่องจากบริษัทขนส่งเดิมที่ TSH ใช้จะเป็นบริษัทในเครือของ SPI ที่ครอบคลุมการขนส่งในภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคเหนือ เป็นหลัก จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมพื้นที่อื่นๆเพิ่ม เพื่อสนับสนุนการขยายสาขา หรือ TSH จำเป็นจะต้องหา Outsource อื่นที่สามารถจัดส่งในเส้นทางที่ไม่ครอบคลุม เช่น DKSH, Zuellig เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลูกค้า เพื่อนำไปปรับปรุงการบริการ การเลือกทำโปรมอชั้นที่เหมาะสม การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การตั้งซื้อสินค้า การตั้งผลิต รวมถึงประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

การบริหารจัดการสาขา ซึ่งครอบคลุมทุกกิจกรรมในร้าน ต้องมีการควบคุมดูแลการดำเนินงานในร้านในทุกกิจกรรมให้เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัท เพื่อสร้างเอกลักษณ์ จุดแตกต่าง และรักษาคุณภาพในการให้บริการให้ได้อย่างสม่ำเสมอ

5.1.2 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 2 (มกราคม 2559- ธันวาคม 2559)

วัตถุประสงค์ กระตุ้นการซื้อสินค้าของลูกค้าเพื่อเพิ่มรายได้ และสร้างแบรนด์

กิจกรรมหลัก

ขยายสาขา เป้าหมาย : มากกว่า 20 สาขา

กิจกรรมส่งเสริมการขาย เป้าหมายคือยอดขายรวมจากทุกสาขาเพิ่มขึ้นมากกว่า 50 % จากปีที่ผ่านมา นอกจากกิจกรรมส่งเสริมการขายที่จัดทำเหมือนปีที่ 1 แล้ว สามารถเพิ่มกิจกรรมการบริการลูกค้าในด้านการจัดส่งสินค้า(เฉพาะกลุ่มอาหารเสริมและผลิตภัณฑ์ความงาม) ให้แก่ลูกค้าที่สั่งซื้อผ่าน website หรือ facebook เพื่อเป็นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น และข้อมูลพื้นที่ในการจัดส่งสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการขยายสาขาต่อไปได้

สร้างแบรนด์ เป้าหมายให้ TSH เป็นลำดับที่ 3 ของแบรนด์ที่ผู้บริโภคถึงลำดับแรก จากการสำรวจผู้ความคิดเห็นของผู้บริโภค นอกจากการสร้างจุดเด่นด้านคุณภาพการให้บริการคำปรึกษาด้านสุขภาพและความงามแล้วนั้น ในช่วงที่ 2 นี้ TSH สามารถเข้าติดต่อกับคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อเสนอตัวเป็นแหล่งฝึกงานแก่นักศึกษา ซึ่งจะยิ่งเป็นการสร้างแบรนด์ในด้านความเชื่อมั่นจากลูกค้าและเป็นที่รู้จักมากขึ้น รวมถึงส่งผลดีต่อ TSH ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สำคัญกับสถาบันการศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผลิตภัณฑ์และบริการของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

กิจกรรมสนับสนุน

นอกจากกิจกรรมในช่วงที่ 1 เมื่ออยู่ในช่วง 2 นี้ควรมีกิจกรรมเพิ่มอีก 1 กิจกรรม คือ การนำระบบ IT มาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารของแต่ละสาขา เพื่อช่วยเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสาขา คลังสินค้าและSupplier มากขึ้น เนื่องจากในช่วงนี้จำนวนสาขาเริ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีต้นทุนรวมในการบริหารสาขาสูงขึ้น ไม่ว่าจะมาจากการขนส่ง มูลค่าสินค้าคงคลัง หรือสินค้าบางตัวที่ค้าง stock เป็นเวลานานอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านความต้องการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ การนำระบบ IT มาช่วยการทำงานรวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลจะส่งผลให้การวางแผนและวิเคราะห์ข้อมูลทำได้สะดวก ต้นทุนในการดำเนินงานด้านต่างๆลดลง

5.1.3 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 3 (มกราคม 2560- ธันวาคม 2560)

วัตถุประสงค์ กระตุ้นการซื้อสินค้าของลูกค้าเพื่อเพิ่มรายได้ และต่อยอดแบรนด์

กิจกรรมหลัก

ขยายสาขา เป้าหมาย : มากกว่า 20 สาขา

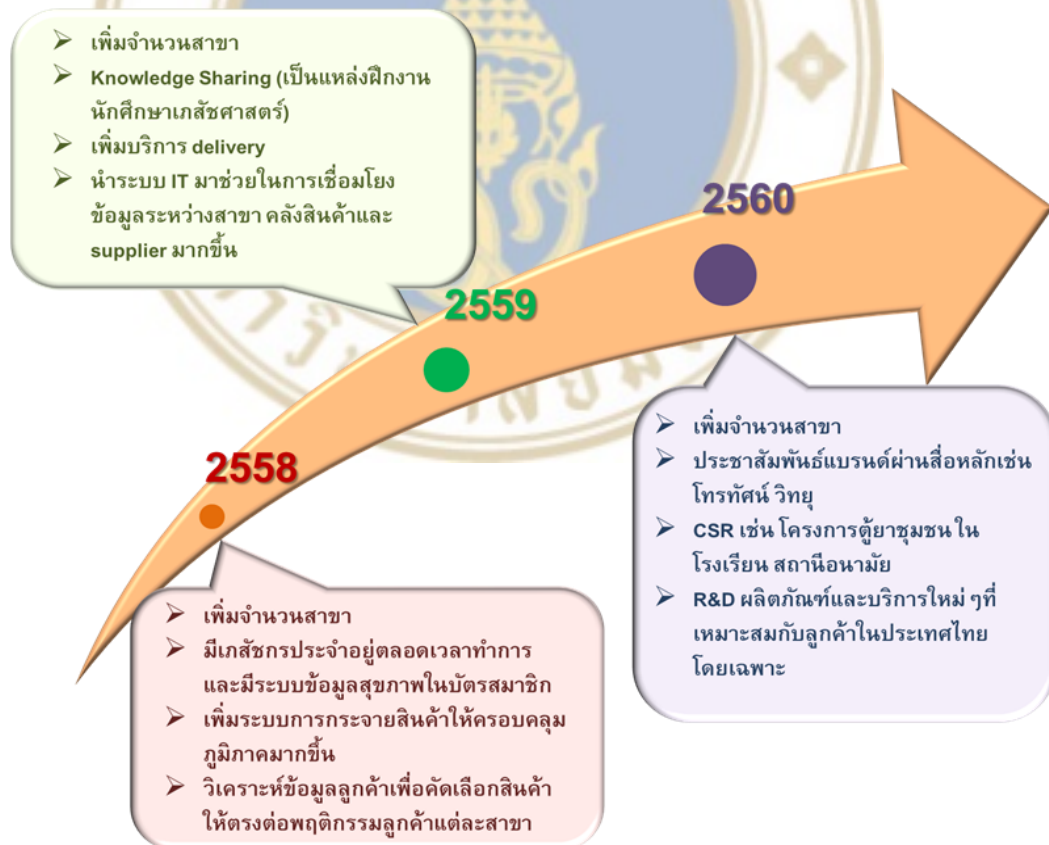
กิจกรรมส่งเสริมการขาย เป้าหมายมียอดขายรวมจากทุกสาขาเพิ่มขึ้นมากกว่า 60 % จากปีที่ผ่านมา ซึ่งในช่วงนี้ถ้าผลประกอบการได้ตรงตามเป้าหมายทั้งทางด้านจำนวนสาขาและรายได้ รวมถึงผลประกอบการด้านกำไร จะทำให้ TSH มีสาขากระจายอยู่ในทุกชุมชน ดังนั้นการสื่อสารทางการตลาดสามารถทำให้กว้างขึ้นจากเดิมซึ่งเป็นเพียงแผ่นพับ หรือทางออนไลน์ การ

โฆษณาผ่านสื่อหลัก ไม่ว่าจะเป็น Mass TV หรือ Digital TV จะช่วยกระตุ้นยอดขายได้มาก และเมื่อโฆษณาไปแล้ว ผู้บริโภคสามารถที่จะหาร้าน TSH ได้สะดวกเพราะมีกระจายอยู่ในแหล่งชุมชน

สร้างแบรนด์ เป้าหมายให้ TSH เป็นลำดับที่ 3 ของแบรนด์ที่ผู้บริโภคนึกถึงลำดับแรก โดยเพิ่มการโฆษณาบริษัท TSH ร้านในสาขาผ่านสื่อหลัก ไม่ว่าจะเป็น Mass TV หรือ Digital TV ช่วยทำรู้จัก Brand มากขึ้น และเพิ่มการทำ CSR เพื่อเป็นการต่อยอด Brand เพื่อให้ผู้บริโภคอยู่ TSH เชื่อมถือในระยะยาว เช่น โครงการผู้ยาเพื่อน้องด้อยโอกาสในโรงเรียน สถานือนามัยที่ขาดแคลน หรือบริจาคผลิตภัณฑ์ตามโอกาสที่จำเป็นต่างๆ เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน

เพิ่มเติมจากแผนงานช่วงที่ 1 และ 2 คือการวิจัยและพัฒนาโดยนำข้อมูลจากฐานข้อมูลของร้านและคู่แข่งในตลาด มาวิเคราะห์แนวโน้มผลิตภัณฑ์ในอนาคต เพื่อทำการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งหมายความรวมถึงด้านบรรจุภัณฑ์ที่ตรงตามความนิยมของกลุ่มลูกค้าในประเทศไทย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้องมากขึ้น จำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น แแบรนด์เป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้และผลประกอบการโดยรวมของบริษัท



รูปภาพที่ 5.1 แสดงสรุปแผนดำเนินงานระยะเวลา 3 ปี ของ TSH

5.2 การกำหนดกรอบการวัด และการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC)

เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการกลยุทธ์ให้บรรลุผล โดยการแปลง (อธิบาย) กลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของใบคะแนน (Scorecard) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่ม (มิติ) ของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน 4 กลุ่มด้วยกัน โดยที่เป้าประสงค์ใน 4 กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล ความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลในใบคะแนนนี้ ยังครอบคลุมถึงกิจกรรม (เหตุ) ที่จำเป็นในการทำให้เป้าประสงค์บรรลุตามเป้าหมาย (ผล) และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวัดและการจัดการกลยุทธ์ Balanced Scorecard เป็นแนวความคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กรในภาคเอกชนไว้ 4 ด้านดังนี้

ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีความสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

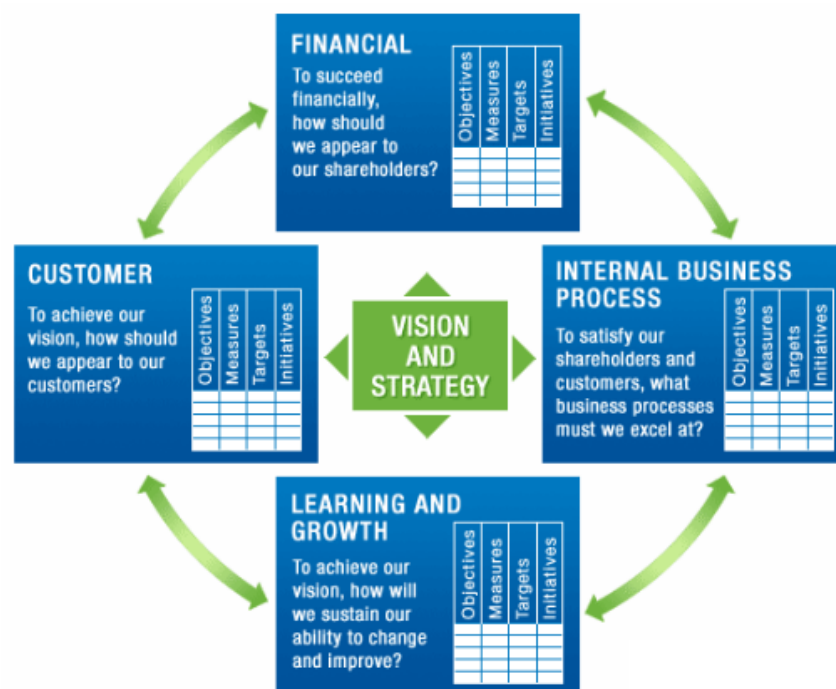
ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

ซึ่งการประเมินผลขององค์กรในแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า BSC เป็น Model ที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านจะต้องประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



รูปภาพที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard Model ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

5.3 Balanced Scorecard ของบริษัททีเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

เมื่อนำกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้มาใช้จริงใน TSH จำเป็นจะต้องมีการควบคุมและติดตามเพื่อให้การดำเนินงานทั้งองค์กรมีความสอดคล้องและเป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมถึงติดตามปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและแก้ไขได้ทันที่ ซึ่งการควบคุมและติดตามใน TSH จะใช้แบบกำหนดและวิธีวัดผลทั้ง 4 ด้าน ตามรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 5.1 ถึงตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.1 แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านการเงิน (Finance)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มรายได้ในการขายผลิตภัณฑ์เดิม	รายได้ที่เพิ่มขึ้นต่อปี	มากกว่า 50%	การส่งเสริมการขาย การขยายสาขา การสร้างแบรนด์ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพในการบริการลูกค้า
เพิ่มรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่	รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่	มากกว่า 10% ของรายได้รวม	การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยและพัฒนา การส่งเสริมการขาย
เพิ่มรายได้รวมแต่ละสาขา	รายได้ที่เพิ่มขึ้นต่อปี	แตกต่างกันแต่ละสาขาขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง	การพัฒนาคุณภาพบุคลากร การควบคุมมาตรฐานการบริการ การคัดเลือกสินค้า การส่งเสริมการขาย

ตารางที่ 5.2 แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านลูกค้า (Customer)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้าต่อสินค้า และบริการ	ความพึงพอใจของ ลูกค้า	มากกว่า 80%	การควบคุมมาตรฐานในการให้บริการ การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การรับความคิดเห็นของลูกค้า
เพิ่มความตระหนัก ต่อแบรนด์ (Brand Awareness)	ลำดับของแบรนด์ ที่ผู้บริโภคนึกถึง เป็นลำดับแรกซึ่ง ได้จากการทำวิจัย ตลาด (Top of Mind)	ไม่ต่ำกว่า ลำดับที่ 3	การสร้างแบรนด์ การบริการลูกค้า การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
เพิ่มจำนวนลูกค้า ในแต่ละสาขา	จำนวน transaction แต่ละสาขา	เพิ่มขึ้น 5% ต่อไตรมาส	การควบคุมมาตรฐานในการให้บริการ การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การรับความคิดเห็นของลูกค้า

ตารางที่ 5.3 แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มจำนวนสาขา	จำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นต่อปี	อย่างน้อย 20 สาขาต่อปี	การพัฒนาบุคลากร การควบคุมมาตรฐานการบริการ การคัดเลือกสินค้า การส่งเสริมการขาย
ต้นทุนสินค้าคงคลังลดลง	Inventory cost ค่า CCC	ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	การพัฒนาระบบการบริหารงานแต่ละสาขา
กระจายสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลาและถูกต้อง	ร้อยละของการส่งของทันตามกำหนดเวลา ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งสินค้า	มากกว่า 98% น้อยกว่า 2%	การจัดการและพัฒนาด้านการกระจายสินค้า
เพิ่มคุณภาพในการบริการลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	มากกว่า 80%	การพัฒนาระบบการบริหารงานแต่ละสาขา การควบคุมคุณภาพการให้บริการ
สินค้าตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	อัตราที่ลูกค้าถามหาสินค้าแล้วไม่ได้ตามต้องการ	น้อยกว่า 10 %	การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยและพัฒนา การคัดเลือกสินค้าในแต่ละสาขา
มีสินค้าหรือบริการรูปแบบใหม่อย่างสม่ำเสมอ	จำนวนสินค้าและบริการรูปแบบใหม่	มากกว่า 20 ผลิตภัณฑ์/ปี	การวิเคราะห์ข้อมูล และการวิจัยและพัฒนา

ตารางที่ 5.4 แสดงแบบกำหนดและวิธีวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การพัฒนา ศักยภาพและ ทักษะของ บุคลากร	-จำนวนในการ ฝึกอบรมต่อปี -คะแนนจากการ ทดสอบองค์ ความรู้ที่จำเป็น	-24 ชั่วโมง/ คน/ปี -มากกว่า 85 %	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (การอบรม)
เพิ่มศักยภาพใน การวิจัยและพัฒนา	-จำนวน ผลิตภัณฑ์ใหม่ ต่อปี -ระยะเวลาเฉลี่ย ในการออก ผลิตภัณฑ์ใหม่	มากกว่า 20 ผลิตภัณฑ์/ปี	การวิเคราะห์ข้อมูล และการวิจัยและ พัฒนา
เพิ่มการ แลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ระหว่าง องค์กร	- จำนวนครั้ง ในการรับ นักศึกษาฝึกงาน และการดูงาน - จำนวน งานวิจัยที่ทำ ร่วมกับองค์กร ภายนอก	10 ครั้งต่อปี 3 งานวิจัย ต่อปี	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูล และการวิจัยและ พัฒนา
พัฒนาระบบการ ทำงานและ กระบวนการการ ทำงานอย่าง สม่ำเสมอ	จำนวน ข้อเสนอแนะต่อ จำนวนพนักงาน	6 เรื่องต่อ คนต่อปี	พัฒนาระบบการบริหารงานแต่ละ สาขา การควบคุมคุณภาพการให้บริการ

5.4 การบริหารความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่คาดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ ตัวอย่างของความเสี่ยง เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรไม่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร หรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญ และการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่คณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จะมีขั้นตอนที่สำคัญคือการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และการควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring)

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้ โดยปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้หน่วยงาน/องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับของผลกระทบ (Impact) และ โอกาสที่ความเสี่ยงอาจจะเกิดขึ้น (Likelihood) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

การควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring) หมายถึง การที่องค์กรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือการเฝ้าระวังมิให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบรุนแรงทำความเสียหายแก่องค์กร

ความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ของ TSH จะหมายถึงเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายที่วางไว้ หรือทำให้ผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งในกรณีจะหมายถึงการที่องค์กรมีรายได้ในปี 2560 ไม่ถึง 3000 ล้านบาท และมีส่วนแบ่งการตลาดต่ำกว่า 10% ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลให้ผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน ปัจจัยเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ปัจจัยเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญสำหรับ TSH ในตอนนี้คือปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงในกลุ่มนี้สำหรับ TSH คือการควบคุมการบริหารจัดการในร้านให้ได้ตามมาตรฐานที่สำนักงานใหญ่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพการให้บริการทั้งทางด้านสุขภาพ และการบริการในร้านทั่วไป คุณภาพของสินค้าในร้าน การควบคุมด้านค่าใช้จ่ายและการเงินภายในร้าน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ยอดขายแต่ละสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมายและส่งผลกระทบต่อยอดขายรวมขององค์กร ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันการเกิดขึ้นของปัจจัยเสี่ยงนี้ ผู้บริหารในแต่ละระดับจำเป็นต้องมีการควบคุมการทำงานตามแผนงานและตัวชี้วัดอย่างเข้มงวด นอกจากการดำเนินงานภายในสาขาแล้ว ยังมีปัจจัยเสี่ยงอีก 2 ประเด็นที่มีโอกาสเกิดได้สูง และเมื่อเกิดขึ้นจะกระทบต่อการเพิ่มรายได้ขององค์กร รวมถึงการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ คือ 1. การไม่สามารถหาทำเลที่เหมาะสมสำหรับเพิ่มจำนวนสาขาตามที่ต้องการได้ และ 2. ขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินงาน ซึ่งทั้งสองปัจจัยเสี่ยงนี้ควรมีแผนรองรับและควบคุมติดตามซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงปัจจัยเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานและแผนรองรับความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง	การติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
ไม่สามารถหาทำเลที่เหมาะสมสำหรับเพิ่มจำนวนสาขาตามที่ต้องการได้	ติดตามความคืบหน้าของแผนการเพิ่มจำนวนสาขาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบปัญหาและหาแก้ไขได้อย่างทันที่	ทุกไตรมาส	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และฝ่ายการตลาด
	เร่งสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและลูกค้ามีความตระหนักต่อแบรนด์เพื่อเพิ่มโอกาสในการเปิดสาขาใหม่ในแหล่งชุมชนได้มากขึ้น	ทุกไตรมาส	ฝ่ายการตลาด
ขาดแคลนบุคลากรในการดำเนินงาน	ลดอัตราการลาออกโดยส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและมีสวัสดิการที่ดี รวมถึงการสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับพนักงาน	ติดตามอัตรา การลาออกทุก 6 เดือน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
	จัดทำแผนจัดหาบุคลากรล่วงหน้า เช่น ให้ทุนนักศึกษา คณะเภสัชศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและมีสัญญาใช้ทุน	ทุก 6 เดือน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการสาขา
	รับนักศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ฝึกงานอย่างสม่ำเสมอทุกปี เพื่อบรรเทาการขาดแคลนบุคลากรอย่างกะทันหันของ บริษัท	ทุก 6 เดือน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการสาขา

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง จะต้องเริ่มจากการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ก่อนที่จะมีการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงจำเป็นจะต้องมีการควบคุมและติดตามการดำเนินงานควบคู่ไปกับแผนที่วางไว้ การติดตามผลที่สามารถวัดได้จะทำให้บริษัทสามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานเป็นระยะ รวมถึงเฝ้าระวังเป็นพิเศษในปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานตามกลยุทธ์ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทก็จะสามารถปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที

ทั้งนี้การกำหนดแผนและการควบคุมต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงทุกคนภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ และแผนจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบตามระยะเวลาเพื่อสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป



บรรณานุกรม

เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เข้าถึงได้จาก <http://www.fda.moph.go.th/>

สมบุญ รุจิขจร.(กุมภาพันธ์ 2557). Drugstore 15,000,000,000 บาท สหพัฒน์ ซีพี เซ็นทรัล ปฏิรูป
ก่อนยี้ด. *คอมพานี*, หน้า 43-46

Malcolm Sullivan, & Dennis Adcock, (2006).(2nd ed). *Retail Marketing*, London, United
Kingdom: Thomson Learning

Michael E. Porter (1998). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*,
New York, USA: THE FREE PRESS

Michael E. Porter (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and
competitors*, New York, USA: THE FREE PRESS

