

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อทางการแพทย์  
กรณีศึกษา บริษัท PH Care



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อทางการแพทย์

กรณีศึกษา บริษัท PH Care

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....  
นางสาวจลญา ตั้งกวิณวงศ์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณอาจารย์ภูมิพร ชรรณสฤติย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาแนะนำ และเสนอแนวทางและชี้ให้เห็นถึงปัญหาตลอดการทำสารนิพนธ์ ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่กรุณาชี้แนะแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ทำให้เห็นถึงมุมมองในแต่ละด้านตามรายวิชา แนะนำหลักในการคิดวิเคราะห์ ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ทั้งในกรณีศึกษาและในการทำงาน และขอขอบคุณบิดา มารดา และเพื่อนสนิทปริญญาตรี รวมถึงผู้จัดการฝ่ายจัดหาสินค้าและผู้แทนฝ่ายขายทีมโรงพยาบาลของบริษัทที่ได้ให้การสนับสนุนในด้านข้อมูล อีกทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น 17A ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ แบ่งปันความรู้ ให้ข้อคิด แนะนำประสบการณ์ทั้งการทำงานและเรื่องส่วนตัว จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

อจลญา ตั้งกวินวงศ์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อทางการแพทย์

จดญา ตั้งกวินวงศ์ 5750197

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำเพื่อศึกษารูถุกิจถุงมือปราศจากเชื้อที่ใช้ในวงการแพทย์ หรือ เวชภัณฑ์ โดยธุรกิจดำเนินมาแล้วกว่า 50 ปี เมื่อ 3 ปีที่ผ่านมาพบว่าสินค้ากลุ่มนี้มียอดขายลดลง ทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายลดลงทำให้มีกำไรน้อยลง เนื่องจากเวชภัณฑ์ชนิดนี้ทำกำไรมากและการผลิตเวชภัณฑ์ถุงมือปราศจากเชื้อนี้ไม่มีความซับซ้อน จึงเกิดคู่แข่งทั้งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่เข้ามาทำการแข่งขันด้านราคา โดยวัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขัน ด้านความแตกต่าง ด้านสินค้า และการขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่และยังคงรักษากลุ่มลูกค้าเดิม โดยลดการแข่งขันปัจจัยด้านราคา สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่นำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของบริษัท โดยนำเครื่องมือวิเคราะห์ที่เป็นปัจจัยภายนอกได้แก่ PESTEL และ Five Forces Analysis ปัจจัยภายในได้แก่ VRIN และ Key Success Factor ในด้านการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา นำ Causal Loop Diagram มาเป็นเครื่องมือ มีการเสนอกกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จากการที่วิเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์แล้ว นำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ โดยนำ Balanced Scorecard (BSC) มาเป็นเครื่องมือเพื่อเป็นตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อีกทั้งวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ตั้งแต่การวิเคราะห์ ความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และการบรรเทาหรือการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จากการที่ปรับแผนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เสนอ ทำให้บริษัทสามารถรักษากลุ่มลูกค้าเดิม และเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ ก่อให้เกิดกำไรที่เพิ่มขึ้น ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทตั้งไว้

คำสำคัญ : ถุงมือปราศจากเชื้อทางการแพทย์/ เพิ่มยอดขาย/ Sterile Gloves/ Medical Glove

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหา	12
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>14</b>
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTEL Analysis	14
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PESTEL สำหรับบริษัท PH Care	16
2.3 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five-Force Model	18
2.4 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสำหรับบริษัท PH Care	24
2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ Key Success Factors	26
2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ VRIN Framework	27
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหายอดขายที่ลดลงของบริษัท PH Care</b>	<b>30</b>
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	30
3.2 โครงสร้างของปัญหาของบริษัท PH Care	33
<b>บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา</b>	<b>36</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	37
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	39
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	40
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท PH Care	41

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้</b>	<b>44</b>
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard	44
5.2 การบริหารจัดการโดยใช้ Balanced Scorecard สำหรับ บริษัท PH Care	47
5.3 แผนการบริหารความเสี่ยง	50
5.4 แผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับ บริษัท PH Care	52
5.5 การนำกลยุทธ์ไปใช้	57
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>58</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>59</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	เปรียบเทียบมุมมองปราศจากเชื้อของ 3 บริษัทที่แข่งขันในอุตสาหกรรม	3
2.1	สรุปการวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท PH Care	18
2.2	สรุปการวิเคราะห์ Five Forces Model ของบริษัท PH Care	25
2.3	สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท PH Care	28
4.1	แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์	39
5.1	แสดงมุมมองด้านการเงินของบริษัท PH Care	47
5.2	แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กรของบริษัท PH Care	48
5.3	แสดงมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท PH Care	48
5.4	แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท PH Care	49
5.5	แผนการบริหารความเสี่ยงมุมมองปราศจากเชื้อของบริษัท PH Care	55

## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงส่วนแบ่งตลาดของถุงปราศจากเชื้อ ในประเทศไทยปี 2013	3
1.2 แสดงที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ ประเทศที่จำหน่ายสินค้าของบริษัท PH Care	6
1.3 แสดงกลุ่มสินค้าหลักของบริษัท PH Care	7
1.4 แสดงภาพรวมการปฏิบัติงานและช่องทางการกระจายสินค้าของบริษัท PH Care	7
1.5 แสดงถึงระบบและระยะเวลาการขนส่งสินค้าของบริษัท PH Care	8
1.6 แสดงถึงระบบการดำเนินงานภายในของบริษัท PH Care	9
1.7 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท PH Care	11
1.8 กราฟแสดงกำไรสุทธิของบริษัท PH Care	12
1.9 แสดงเป้าหมายและยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อของบริษัท PH Care พ.ศ. 2010 – 2014	13
2.1 แสดง Five Forces Model	24
3.1 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	31
3.2 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)	32
3.3 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลยอดขายของบริษัท PH Care	33
3.4 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลผลกระทบจากคู่แข่งของบริษัท PH Care	33
3.5 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลผลกระทบด้านความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัท PH Care	34
3.6 แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลผลกระทบด้านต้นทุนของบริษัท PH Care	34
4.1 แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์	36
5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	46
5.2 แสดงถึงความเสี่ยงระดับองค์กร	50
5.3 ภาพตารางแสดงระดับความเสี่ยง	51
5.4 แสดงระดับความเสี่ยงจากการประเมินและยอมรับความเสี่ยงของบริษัท PH Care	54



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยางพารา เป็นสินค้าที่สำคัญของประเทศไทย สร้างรายได้นับแสนล้านบาท จากข้อมูลของสถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร ในปี 2552 มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับยางพารามีมูลค่าสูงถึง 402,563 ล้านบาท นอกจากนี้อุตสาหกรรมยางพารายังมีผลกระทบในด้านเศรษฐกิจระดับชาติและยังมีผลกระทบต่อด้านแรงงาน โดยมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมประมาณ 106,844 คน อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อเกษตรกรชาวสวนยางกว่าหนึ่งล้านครัวเรือน นอกจากนี้ผลกระทบที่กล่าวมาแล้วสวนยางพาราเป็นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกสู่บรรยากาศ ข้อมูลจากสถาบันวิจัยยางกรมวิชาการเกษตรวงจรชีวิตของสวนยาง 25 ปี สามารถลดปริมาณคาร์บอนไดออกไซด์ได้ประมาณ 42.65 เมตริกตันต่อไร่ ยางพารานับว่ามีความสำคัญต่อประเทศไทยในหลายด้าน (สถาบันวิจัยยางกรมวิชาการเกษตร, 2552) และเมื่อกล่าวถึงผลิตภัณฑ์ยาง ปัจจุบันมีการใช้งานถุงมือยางอยู่ในหลายรูปแบบ และหลายวงการอุตสาหกรรม ได้แก่ ถุงมือยางสำหรับวงการแพทย์ ถุงมือยางสำหรับใช้งานในโรงงานอุตสาหกรรม และ ถุงมือยางสำหรับใช้ในครัวเรือน นอกจากการผลิตถุงมือยางในประเทศไทยแล้ว ยังมีการนำเข้ามาจากต่างประเทศ เนื่องจากมีต้นทุนต่ำ มีความน่าเชื่อถือ ราคาสินค้าเป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาดต่างประเทศ สำหรับวงการทางการแพทย์ ใช้ในการให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วย จากมาตรฐานในโรงพยาบาลต้องนำใช้ถุงมือยาง (Medical Glove) มาใช้เพื่อตรวจและทำการรักษาคนไข้ อีกทั้งในด้านโรงพยาบาลเป็นการป้องกันบุคลากรทางการแพทย์ ให้ความปลอดภัยในขณะที่ทำงานและป้องกันการติดเชื้อเมื่อเกิดการสัมผัสหรือในขณะที่ให้การรักษาผู้ป่วย

ถุงมือที่ใช้ในวงการแพทย์สำหรับใช้ตรวจโรคทั่วไป หรือ เรียกโดยรวมว่าเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ มี 2 ลักษณะคือ ถุงมือยางแบบไม่ปราศจากเชื้อ (Non-Sterile Gloves) และ ถุงมือปราศจากเชื้อ (Sterile Gloves) และทั้ง 2 แบบมีทั้งชนิดมีแป้งและไม่มีแป้ง ลักษณะโดยทั่วไปจะมีความหนาไม่มาก กระจับมือ ความยาวขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้งานในแต่ละแผนกและความถนัดของแพทย์ผู้ทำการรักษา แยกข้างซ้ายและขวาชัดเจน บรรจุภัณฑ์ฉีกสะดวก ขากต่อการปนเปื้อนเชื้อโรค ถุงมือดังกล่าวเป็นประเภทใช้ครั้งเดียวแล้วทิ้ง โดยไม่นำกลับมาใช้ใหม่เพื่อป้องกันการติดเชื้อ และเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรค โรงพยาบาลนำไปใช้ในแผนกต่างๆ เช่น ห้องตรวจโรค ห้องผ่าตัด ห้องฉุกเฉิน ห้องผู้ป่วยหนัก ห้องพักคนไข้ เป็นต้น ในกรณีนี้ขอกกล่าวถึงเฉพาะ ถุง

มือปราศจากเชื้อ เป็นสินค้าที่มีความจำเป็นที่ต้องใช้ในโรงพยาบาล และมียอดขายในแต่ละโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก ทำให้ธุรกิจดูมีอยู่เป็นอีกธุรกิจที่มีความน่าสนใจ สามารถทำกำไรให้บริษัทได้มาก อีกทั้งแนวโน้มในอุตสาหกรรมนี้ขยายตัวเพิ่มขึ้น มีผู้ประกอบการรายใหม่หลายรายเข้ามาแข่งขันในตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาเป็นหลัก แล้วจึงตามด้วยคุณภาพ นอกจากนี้ลูกค้ายังเริ่มมีอำนาจการต่อรองสูง จากการที่มีการรวมกลุ่มกันของโรงพยาบาลเอกชน ภายใต้ชื่อ N Health คือ โรงพยาบาลผู้ให้บริการด้านการสนับสนุนบริการทางการแพทย์และธุรกิจโรงพยาบาล ปัจจุบันมีสมาชิกดังต่อไปนี้ โรงพยาบาลพญาไท โรงพยาบาลเปาโล โรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลบีเอ็นเอช และโรงพยาบาลสมิติเวช โดยกลุ่มดังกล่าวเริ่มนำเข้าเวชภัณฑ์ที่ใช้เทคนิคในการผลิตน้อย ไม่มีความเฉพาะทาง รวมทั้งดูมีมือทางการแพทย์เข้ามาใช้กับโรงพยาบาลในเครือ เริ่มขยายตลาดไปยังโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ และ ที่เป็นโรงพยาบาลของรัฐบาล และ เอกชนอีกหลายแห่ง นอกจากบริษัทคู่แข่งรายใหม่แล้ว เครือ N Health เป็นคู่แข่งที่น่ากลัว ดังนั้นบริษัทที่ขายวัสดุทางการแพทย์ชนิดนี้จึงต้องพยายามรักษา ราคาสินค้า คุณภาพของสินค้า ความหลากหลายที่มีความเฉพาะทาง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรักษารฐานลูกค้าเดิม และ ขยายลูกค้าในหน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาลให้ใช้สินค้าที่เหมาะสมกับการให้บริการทางการแพทย์ที่มีความเฉพาะอย่างเหมาะสม จากที่กล่าวมานั้น ทำให้บริษัท PH Care มียอดขายดูมีปราศจากเชื้อที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากปี 2013 และเห็นได้ชัดในปี 2014

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

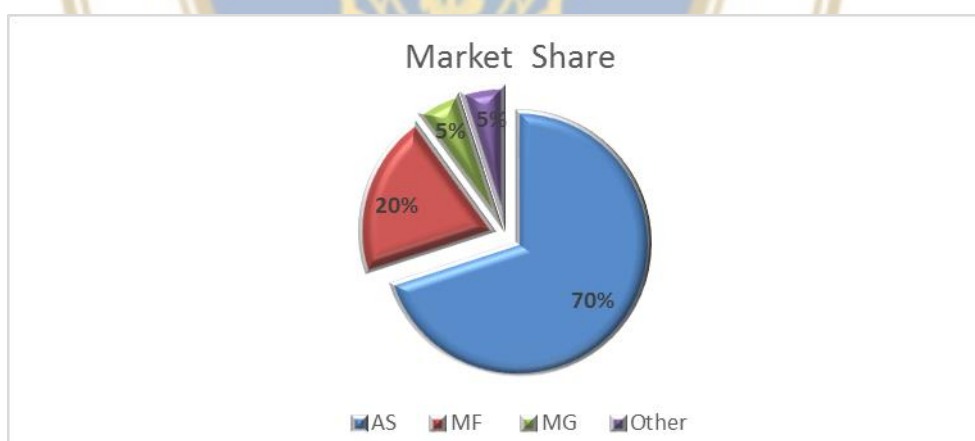
ในอุตสาหกรรมวัสดุทางการแพทย์ ดูมีอยู่อย่างธรรมชาติถูกใช้ในโรงพยาบาล เพื่อป้องกันคนไข้ จากเชื้อโรค นอกจากนี้ยังมีไว้เพื่อป้องกันแพทย์ พยาบาลและบุคลากรจากการติดเชื้อ และยังปกป้องคนไข้จากเชื้อโรคที่อาจติดมือพยาบาลเข้าสู่ร่างกายทางบาดแผล และอันตรายจากสารเคมี ซึ่งทำให้มือของผู้สวมใส่ปลอดภัย ในตลาดดูมีปราศจากเชื้อที่ขายในโรงพยาบาล มีคน 3 บริษัท หลัก ได้แก่ PH Care , BJ และ TF ซึ่งทั้ง 3 บริษัทขายดูมีปราศจากเชื้อ สำหรับผ่าตัด

### ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบถุงมือปราศจากเชื้อของ 3 บริษัทที่แข่งขันใน

ตารางเปรียบเทียบ ถุงมือปราศจากเชื้อ ของ 3 บริษัทที่แข่งขันในอุตสาหกรรม							
บริษัท จำหน่าย	ชื่อตราสินค้า	ราคา	คุณภาพ	ปริมาณของเสียจากโรงงานที่พบในตลาด	ความหลากหลาย เฉพาะทางของสินค้า	เป็นที่รู้จักของลูกค้า	แหล่งผลิต
PH Care	AS	แพงสุด	ดี	น้อย	มาก	มากที่สุด	ประเทศมาเลเซีย
BJ	MG	ปานกลาง	พอใช้	กลาง	ไม่มี	มาก	ประเทศไทย
TF	MF	ถูกสุด	พอใช้	กลาง	ไม่มี	ปานกลาง	ประเทศมาเลเซีย

#### ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท PH Care ปี 2014

จากตารางแสดงถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ นั้นมี 3 บริษัท หลักของทั้งอุตสาหกรรม บริษัทที่ 1 คือ บริษัท PH Care ขายถุงมือนี้อี่ห้อ AS ราคาแพงสุดในตลาด สินค้ามีคุณภาพดีที่สุด ปริมาณของเสียที่มาจากโรงงานน้อย ความหลากหลายของสินค้าในการใช้งานเฉพาะทาง เป็นที่รู้จักของลูกค้ามากที่สุด เมื่อเทียบกับยี่ห้ออื่นๆ ผลิตในประเทศมาเลเซีย บริษัทที่ 2 คือ บริษัท TF ขายถุงมือนี้อี่ห้อ MF ราคาถูกสุดในตลาด สินค้ามีคุณภาพพอใช้ มีของเสียจากโรงงานในระดับกลาง ไม่มีความหลากหลายของสินค้าในการใช้งานเฉพาะทาง การรู้จักของลูกค้ารู้จักในบางราย และในบางรายไม่รู้จักเลย ผลิตในประเทศมาเลเซีย และบริษัทที่ 3 คือ บริษัท BJ ขายถุงมือนี้อี่ห้อ MG ราคาปานกลาง สินค้ามีคุณภาพพอใช้ มีของเสียจากโรงงานในระดับกลาง ไม่มีความหลากหลายของสินค้าในการใช้งานเฉพาะทาง ลูกค้ารู้จักมากรองจากยี่ห้อ AS ผลิตในประเทศไทย



ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของถุงมือปราศจากเชื้อ ในประเทศไทย ปี 2013

#### ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท PH Care

จากข้อมูลในปี 2013 จะเห็นได้ว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้าทั้ง 3 บริษัทดังนี้ PH Care ส่วนแบ่งทางการตลาด 70% บริษัท TF ส่วนแบ่งทางการตลาด 20% บริษัท BJ ส่วนแบ่งทางการตลาด 10% แต่เมื่อปี 2010 บริษัท PH Care มีส่วนแบ่งอยู่ที่ 80% ของตลาด ในขณะนั้น

บริษัท BJ เริ่มมาทำตลาดถุงมือปราศจากเชื้อ จะเห็นได้ว่า คู่แข่งใหม่อย่างบริษัท TF มีความน่ากลัว เพิ่งมาในอุตสาหกรรมได้เพียง 2 ปี

### 1.2.1 การแบ่งเกรดของถุงมือปราศจากเชื้อทางการแพทย์

ถุงมือที่ใช้ทางการแพทย์แบ่งเกรดตามวัตถุดิบที่ใช้ผลิต ดังนี้

1. Latex Gloves ผลิตจากยางดิบธรรมชาติ (Natural rubber) มีความแข็งแรง ยืดหยุ่น (Elastic) เหนียว ทนทานและทนต่อการฉีก (Slip resistant) มีทั้งแบบเคลือบแป้ง (Powdered) และไม่เคลือบแป้ง (Powder-free)

2. Latex-free Gloves ผลิตจากยางสังเคราะห์ มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับ Latex Gloves จึงเป็นทางเลือกสำหรับผู้แพ้ Latex Gloves ถุงมือแบบ Latex-free แบ่งเป็น

2.1 Nitrile Gloves (Butadiene-acrylonitrile) นิยมใช้เป็น Exam Gloves แต่ไม่ใช้ในการผ่าตัด มีความทนทานต่อสารเคมีสูง

2.2 Vinyl Gloves (Polyvinyl Chloride หรือ PVC) ใช้เป็น Exam Gloves แต่ไม่ใช้ในการผ่าตัด เนื่องจากคุณสมบัติการป้องกันที่ต่ำ และไม่ยืดหยุ่น

2.3 Neoprene Gloves (Polychloroprene) เป็นทางเลือกสำหรับผู้แพ้ถุงมือแบบ Latex ที่ใช้ในการผ่าตัดเนื่องจากมีคุณสมบัติป้องกันได้ดี รวมทั้งให้ความรู้สึกและสัมผัสที่ดี ขณะการผ่าตัด แต่ไม่ยืดหยุ่นและเหนียวเทียบเท่าถุงมือแบบ Latex

ที่มา : สำนักการพยาบาลกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข

### 1.2.2 รูปแบบการแข่งขันถุงมือปราศจากเชื้อ

รูปแบบการแข่งขันถุงมือปราศจากเชื้อในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อทางการแพทย์ แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ ด้านราคา ด้านคุณภาพ และ ด้านการบริการ ด้านแรกด้านราคา ในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อมีการแข่งขันทางด้านราคา เนื่องจากมีขบวนการสั่งซื้อที่มีปริมาณมาก สินค้ามีความคล้ายคลึงกันมาก ถ้าไม่ใช่ผู้ใช้งานจะไม่ทราบถึงความแตกต่างของสินค้าของแต่ละบริษัท นอกจากนี้ราคาของผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอยู่แล้ว ยังมีจำนวนผู้ผลิตหรือผู้ขายมากมาย อีกทั้งมีการประมูลราคาในโรงพยาบาลรัฐที่มีขนาดใหญ่ ในด้านคุณภาพ มีการกำหนดต้องมีใบรับรองมาตรฐานด้านคุณภาพที่เป็นมาตรฐานสากล หรือ ISO เนื่องจากวัสดุทางการแพทย์มีกฎหมายบังคับต้องมีการขึ้นทะเบียนจากประเทศที่ทำการผลิต และจดทะเบียนอีกครั้งในประเทศที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงสูงและซับซ้อนในการผลิตและในด้านการบริการ มีการแข่งขันกัน ในด้านการจัดส่งสินค้าตามที่ลูกค้ากำหนด การมีความสัมพันธ์อันดีกับ

ลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลถึงพฤติกรรม และเข้าถึงลูกค้า รับข้อเสนอแนะเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง การให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

### 1.2.3 แนวโน้มอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมมีขอดีการใช้คิดเป็นสัดส่วนการใช้ถุงมือทางการแพทย์ร้อยละ 10 -15 ของยอดขายทั้งหมดแบ่งตามอุตสาหกรรม ถุงมือผ่าตัดศัลยกรรม ที่มีความต้องการในประเทศโดยรวมประมาณ 22 ล้านคู่ต่อปี ถุงมือแพทย์สเตอไรด์ ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตค่อนข้างสูง จากนโยบายการทดแทนการใช้ถุงมือผ่าตัด แบบเฉพาะทาง เพื่อลดต้นทุนของโรงพยาบาลทั่วประเทศ ปริมาณการใช้ประมาณ 4 ล้านคู่ต่อปี ตลาดถุงมือยังมีแนวโน้มที่ขยายตัว ขณะนี้มีความต้องการใช้เติบโตขึ้นปีละ 8-10% ถุงมือยังเป็นสินค้าเกี่ยวกับสุขภาพ ซึ่งถุงมือปราศจากเชื้อแบบ Latex-free Gloves มีอัตราการใช้สูงขึ้น เนื่องจากพบว่าบุคลากรทางการแพทย์ มีอาการแพ้ถุงมือยางเพิ่มขึ้น จากปี 2556 ที่ผ่านมา เป็นอีกปีหนึ่งที่ภาคอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของโลก รวมถึงการชะลอตัวของอุปสงค์หรือความต้องการซื้อในเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะแรงขับเคลื่อนทั้งจากอุปสงค์ ในประเทศและการฟื้นตัวของภาคการส่งออกต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ขณะที่การบริโภคภายในประเทศ ด้านภาคครัวเรือนระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้นตามความเชื่อมั่นที่ลดลง โดยเฉพาะเหตุการณ์ทางการเมืองในช่วงเดือนธันวาคม 2556 ทำให้กำลังซื้อการบริโภคภายในประเทศลดลงมาก แต่พบว่าอุตสาหกรรมวัสดุ อุปกรณ์ทางการแพทย์ยังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์และประชากรโลก โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วที่มีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นจึงมีความต้องการอุปกรณ์ทางการแพทย์เพิ่มขึ้นตามมาด้วย ซึ่งคาดการณ์ว่าภายในปี 2559 ขนาดของตลาดผลิตภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ของโลกจะมีแนวโน้มอยู่ที่ 1,108 พันล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ 5% ต่อปี จากปี 2554 อัตราการเติบโตนี้ภายใต้แรงกดดันของการควบคุมค่าใช้จ่ายทางด้านสุขภาพและแรงอุปสงค์ของผู้บริโภคในทุกภาคส่วน อาทิ ผู้ป่วย ผู้ให้บริการทางการแพทย์ ผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ ผู้ถือหุ้นของสถานบริการทางการแพทย์ และผู้วางนโยบายทางการแพทย์ ที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่สูงขึ้น เทคโนโลยีของวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ระดับโลกในปัจจุบันส่วนใหญ่มาจากงานวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทางการแพทย์ ตลอดจนการได้มาซึ่งวิธีการการรักษาที่ทันสมัยอุตสาหกรรมวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ จึงมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : โครงการศึกษาโอกาสทางธุรกิจและการเพิ่ม Value Creation

### 1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท PH Care. เป็นผู้จัดจำหน่ายยา เครื่องมือแพทย์ เวชภัณฑ์ ด้านสุขภาพ และด้านเวชสำอาง เจ้าของเป็นชาวอเมริกัน เริ่มดำเนินในธุรกิจมีพนักงานทั้งหมด 372 คน แบ่งเป็น 3 ประเทศ คือ ในประเทศไทย 305 คน ประเทศฟิลิปปินส์ 67 คน และประเทศเวียดนามอยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยเริ่มตั้งบริษัทในประเทศไทยเป็นที่แรกเมื่อ ค.ศ.1961 เริ่มต้นมีพนักงาน 305 คน เป็นฝ่ายขาย และการตลาดจำนวน 184 คน พนักงานบริษัท 121 คน มีสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ ประเทศไทย ต่อมาในปี ค.ศ. 2007 ได้ขยายธุรกิจตั้งสำนักงานใหญ่ที่เมืองมาคาตี ประเทศฟิลิปปินส์ มีพนักงาน 67 คน



ภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ ประเทศที่จำหน่ายสินค้า ของ บริษัท PH Care  
ที่มา : ฝ่ายบุคคล บริษัท PH Care

#### 1.3.1 วิสัยทัศน์

เราจะเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับ ในการให้บริการด้าน การดูแลสุขภาพ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### 1.3.2 สินค้าหลักของบริษัท แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม

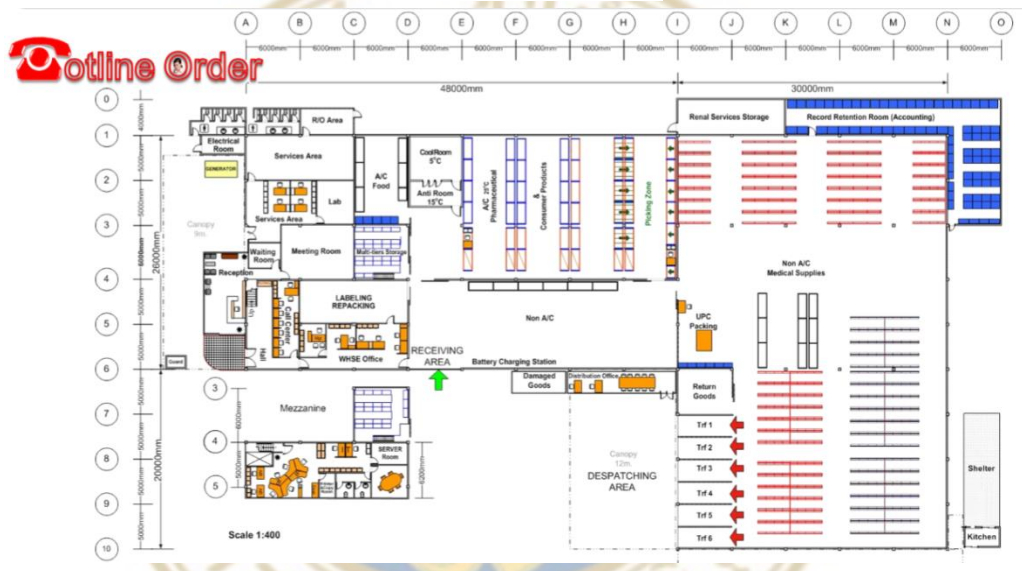


ภาพที่ 1.3 แสดงกลุ่มสินค้าหลักของบริษัท PH Care

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท PH Care

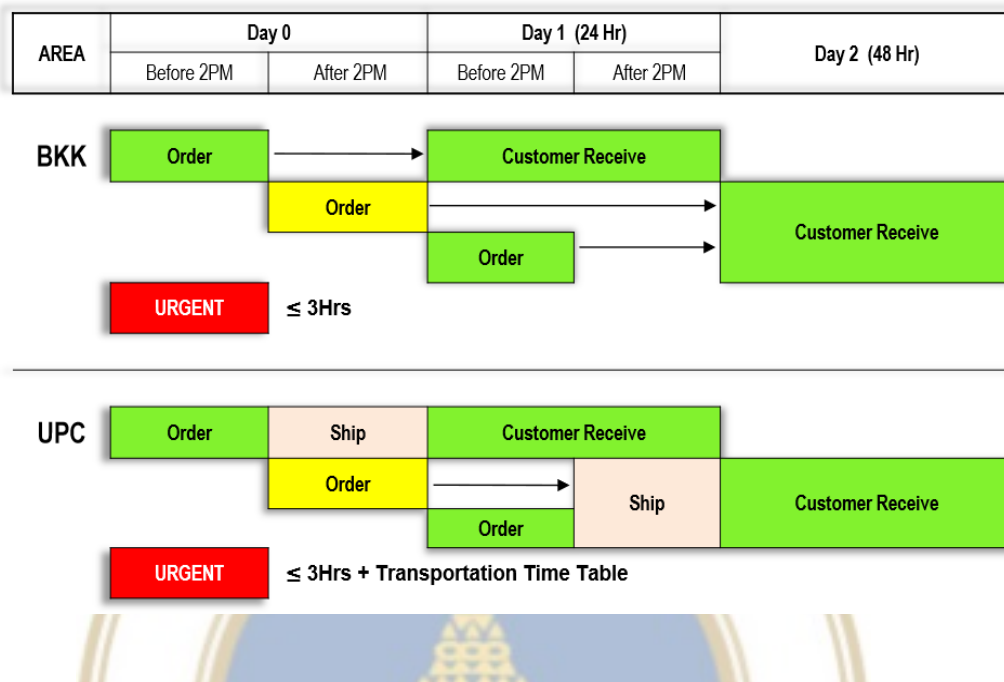
รายได้ของบริษัท PH Care มาจากกลุ่ม Pharmacy ,Medical Supply ,Medical Device ,Nutrition ,Consumer Health ,Contract Service โดยมีช่องทางการจัดจำหน่าย 4 ช่องทางหลักได้แก่ โรงพยาบาล ร้านขายยา คลินิก มูลนิธิ และห้างสรรพสินค้า บริษัท PH Care. มีทำระบบการขนส่งสินค้า และมีคลังสินค้าเอง นอกจากนี้ยังรับขนส่งสินค้าปัจจุบันการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมุ่งตลาดในด้านโรงพยาบาลตามแผนกต่างๆ ดังต่อไปนี้ Oncology, Neurology ,Nutrition and Gastrointstinalogy ,Orthopedics surgeon ,Pediatrics ,ENT ,Ophthalmology ,Aesthetics and dermatology Radiologist, Nurse, Etc.

### Distribution Center



ภาพที่ 1.4 แสดงภาพรวมการปฏิบัติงาน และช่องทางการกระจายสินค้า ของบริษัท PH Care.  
ที่มา : ฝ่ายการจัดการ บริษัท PH Care

## Delivery Lead Time

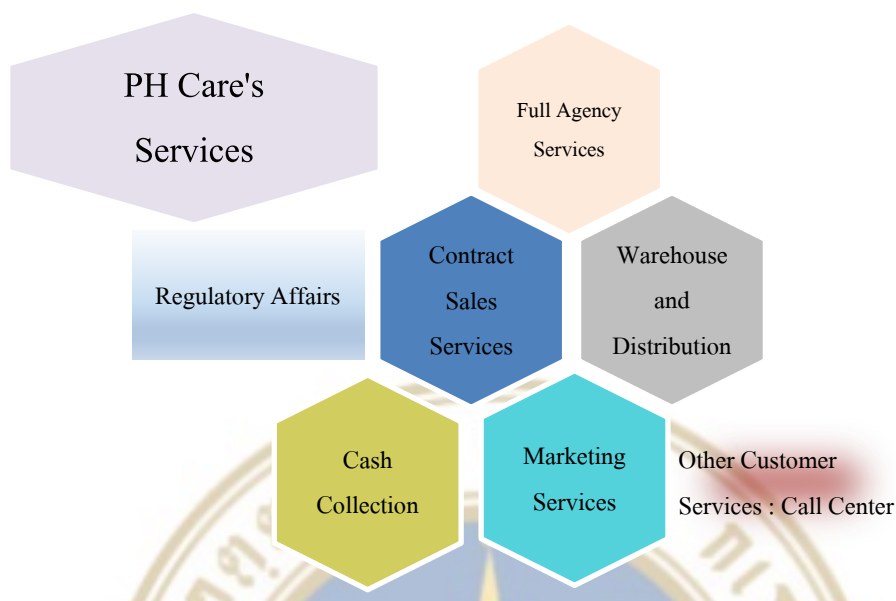


ภาพที่ 1.5 แสดงถึงระบบและระยะเวลาการขนส่งสินค้าของบริษัท PH Care. ทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด  
ที่มา : แผนกขนส่งบริษัท PH Care

จากภาพที่ 1.5 แสดงให้เห็นถึงระบบการจัดส่งสินค้าของบริษัท PH Care แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ BKK ในกรุงเทพฯและปริมณฑล และ UPC ต่างจังหวัด ในกรุงเทพฯลูกค้าจะได้รับสินค้าภายใน 1-2 วันทำการหลังจากบริษัทได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า และในต่างจังหวัดลูกค้าจะได้รับสินค้า 2-3 วันทำการหลังจากบริษัทได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า



### 1.3.3 ระบบการดำเนินงานภายในของบริษัท PH Care



ภาพที่ 1.6 แสดงถึงระบบการดำเนินงานภายในบริษัท PH Care.

ที่มา : ฝ่ายการจัดการบริษัท PH Care

ระบบการดำเนินงานภายในของบริษัท PH Care มี 7 ด้านด้วยกัน ได้แก่ (1) Full Agency Services บริษัทมีหน่วยงานการให้บริการในด้านการดำเนินการต่างๆ อย่างเต็มรูปแบบ (2) Regulatory Affairs บริษัทมีทีมผู้บริหารกำกับดูแลบริหารธุรกิจในพื้นที่ต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ (3) Contract Sales Services บริษัทมีการทำสัญญาและให้บริการ การซื้อ ขาย กับลูกค้า อย่างเป็นธรรม (4) Cash Collection บริษัทมีทีมเก็บเงินสด และวางบิล ที่มีคุณภาพ (5) Warehouse and Distribution บริษัทมีคลังสินค้า และการกระจายสินค้า ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ในภูมิภาคต่างๆ (6) Marketing Services บริษัทมีการจัดกิจกรรมและการบริการทางการตลาด เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักของลูกค้า (7) Other Customer Services: Call Center การบริการในด้านอื่นๆ บริษัทมีศูนย์รับแจ้งการสั่งซื้อ การให้บริการ และคำติ ชมในการบริการ เพื่อบริษัทนำมาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

### 1.3.4 ลูกค้ำหลักของบริษัท PH Care แบ่งได้เป็น 4 กลุ่มเป้าหมายคือ

#### 1. โรงพยาบาล

- โรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญ มักเป็นสถานที่ใช้อ้างอิง เพราะมีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์เป็นสถานที่สร้างบุคลากรทางการแพทย์เป็นจำนวนมาก ในขณะที่แพทย์กำลังศึกษาอยู่ในโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์นั้น จะคุ้นเคยกับยา เครื่องมือแพทย์ เวชภัณฑ์ ที่มีอยู่ในโรงพยาบาล ในตอนนั้นค่อนข้างยาก เมื่อจะเปลี่ยนมาใช้สินค้าอื่นในภายหลัง

- โรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาล และ เอกชน เป็นกลุ่มเป้าหมายรองจากโรงเรียนแพทย์ มียอดการใช้มาก ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้ามากกว่าราคา เนื่องจากผู้เข้ารับการรักษาพยาบาล ในโรงพยาบาลมีความคาดหวังจะได้รับบริการที่ดี มีมาตรฐาน

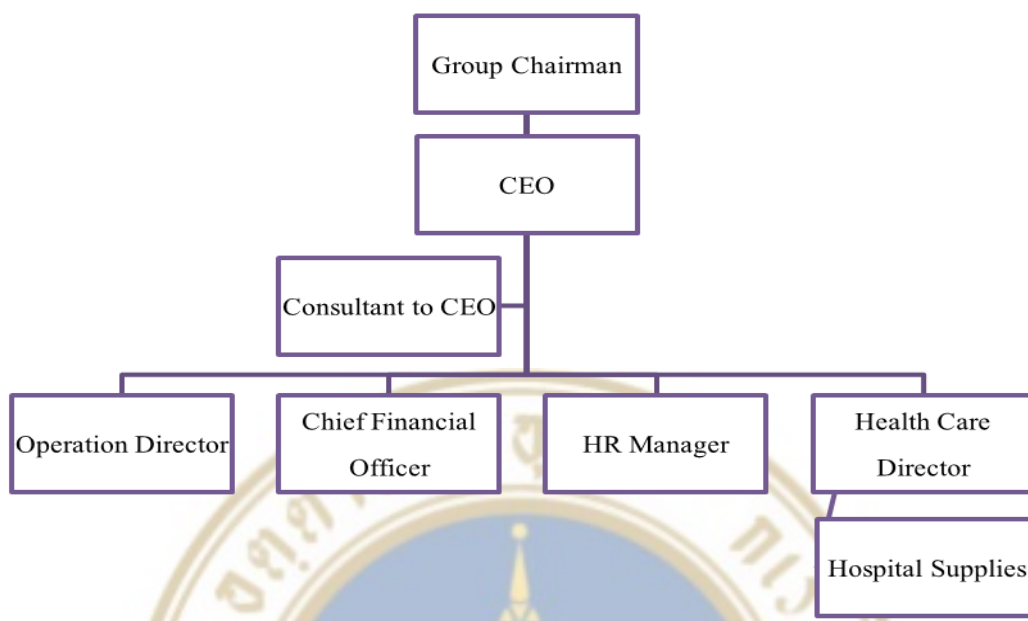
- โรงพยาบาลขนาดกลางถึงขนาดเล็กทั้งรัฐบาล และ เอกชน เป็นอีกกลุ่มที่มีบริการรักษาพยาบาลเป็นจำนวนมาก ที่ให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย ที่ใกล้เคียงกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่

2.ร้านขายยา เป็นแหล่งซื้อขายยา และเวชภัณฑ์ทั่วไป เป็นแนะนำสินค้าให้เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป อีกทั้งขยายตลาดที่นอกเหนือจากตลาดโรงพยาบาล และวงการทางการแพทย์ มักใช้ในกรณีไว้ทำแผลจะติดเชื้อ หรือ ป้องกันการทำแผลที่จะติดเชื้อ

3.คลินิก เป็นตลาดเล็ก มักได้รับการรับรองสินค้าจากแพทย์ และ พยาบาล ให้ขายสินค้า เนื่องจากเป็นการเปิดธุรกิจส่วนตัวของแพทย์ และแพทย์มีความคุ้นเคยกับเวชภัณฑ์แล้ว

4.มูลนิธิ เป็นมูลนิธิทางการแพทย์ ที่ออกหน่วยให้การรักษาประชาชนตามต่างจังหวัด ในจังหวัดต่างๆ

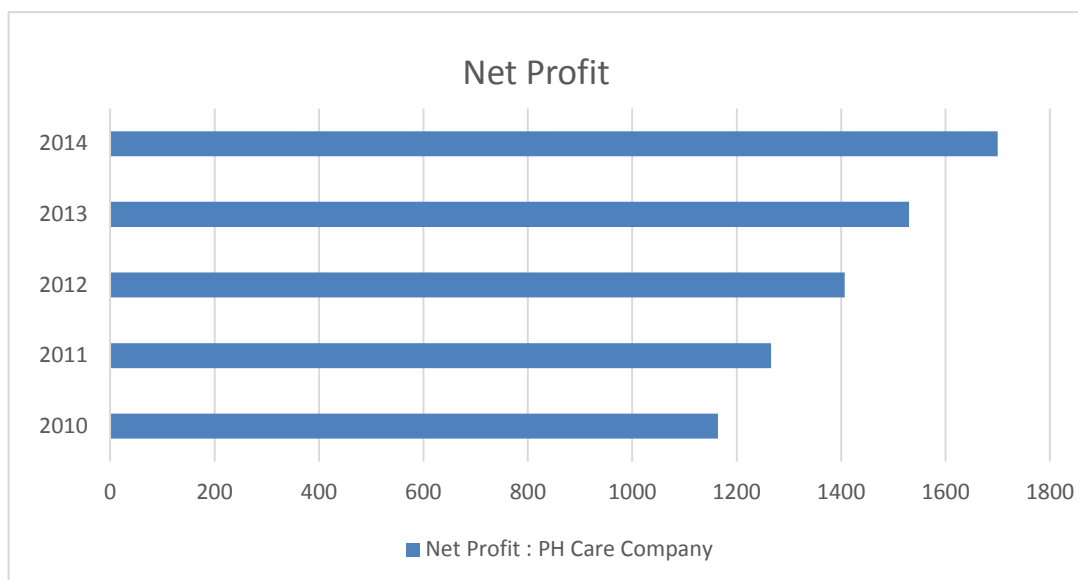
### 1.3.5 โครงสร้างองค์กรของบริษัท PH Care



ภาพที่ 1.7 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท PH Care ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ถึง แผนก Hospital Supplies  
ที่มา : ฝ่ายบุคคล PH Care

จากภาพที่ 1.7 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท PH Care ประเทศไทย โดยมี Group Chairman เป็นผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 4 แผนก ได้แก่ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านสุขภาพ ซึ่งทีมขายสูงมีอยู่ในกลุ่ม Hospital Supplies มีพนักงานทั้งหมด 350 คน ทีม Hospital Supplies จะรับผิดชอบดูแลด้านการขาย การตลาดเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ได้รับ ต้องรับผิดชอบลูกค้าในกลุ่มโรงพยาบาล และคลินิก โดยการให้คำแนะนำในผลิตภัณฑ์ ให้การบริการแก้ปัญหาเมื่อลูกค้าเจอของเสียจากการผลิต รับผิดชอบต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกค้ากลับมาปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และการให้บริการของบริษัท

### 1.3.6 ผลประกอบการของบริษัท PH Care.



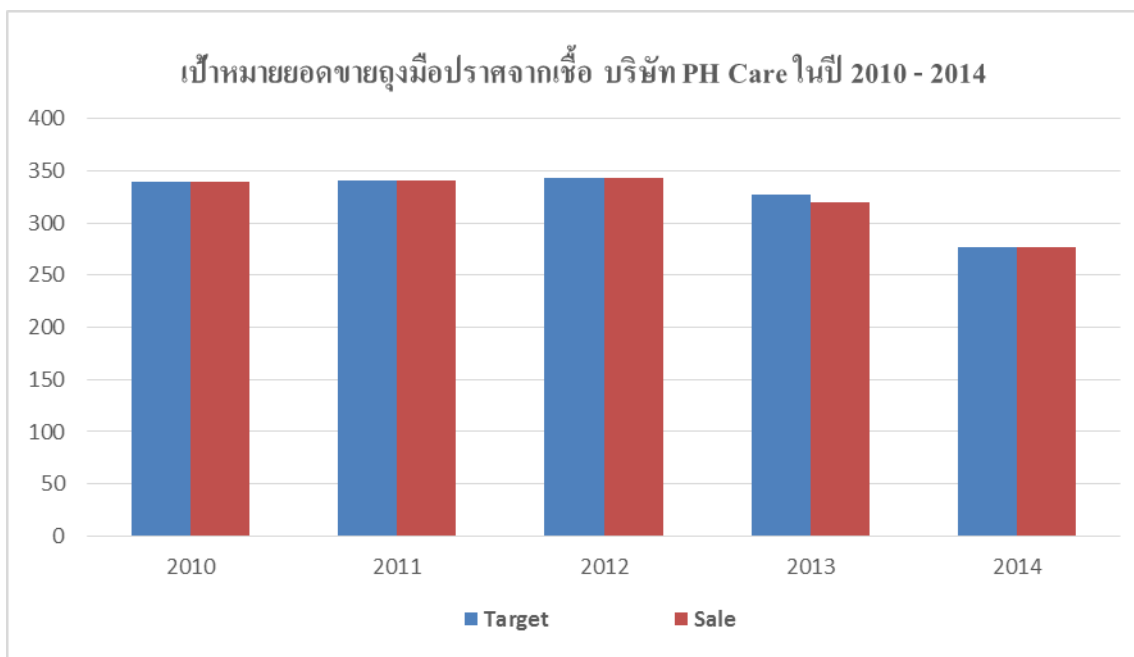
ภาพที่ 1.8 กราฟกำไรสุทธิของบริษัท PH Care ตั้งแต่ปี 2010 – 2014

ที่มา : บริษัท PH Care

จากกราฟด้านบน แสดงถึงกำไรสุทธิ ของบริษัท PH Care 5 ปี ย้อนหลัง โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2010 – 2014 จะเห็นได้ว่า ภาพรวมบริษัทมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเฉลี่ย 5 - 10% ในปี 2010 บริษัทมีกำไรสุทธิ 1,164 ล้านบาท ปี 2011 กำไรสุทธิ 1,266 ล้านบาท ปี 2012 กำไรสุทธิ 1,407 ล้านบาท ปี 2013 มีกำไรสุทธิ 1,530 ล้านบาท และในปี 2014 มีกำไรสุทธิ 1,700 ล้านบาท

### 1.4 สภาพปัญหา

แม้ว่าเวชภัณฑ์ถุงมือปราศจากเชื้อ จะมีความจำเป็นที่ต้องใช้ในทุกโรงพยาบาล แต่ยอดขายในปีที่ผ่านมาของบริษัท PH Care ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ล่วงหน้าปีก่อน จากการขายในโรงพยาบาลรัฐและเอกชน รวมทั้ง คลินิก และลูกค้ารายย่อยอื่นๆ กราฟด้านล่างประกอบเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือกราฟแสดงเป้าหมายในปี 2010 – 2014 ในปี 2010 มีเป้าหมาย 300 ล้านบาท ปี 2011 เป้าหมาย 320 ล้านบาท ปี 2012 เป้าหมาย 330 ล้านบาท ปี 2013 เป้าหมาย 340 ล้านบาท และในปี 2014 เป้าหมาย 340 ล้านบาท เห็นได้ว่า ตั้งแต่ปี 2010 ถึง 2012 สามารถขายได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่เมื่อปี 2013 ยอดขายไม่ถึงเป้าที่ตั้งไว้ และในปี 2014 จึงตั้งเป้าหมายเท่ากับปี 2013 แต่ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้



ภาพที่ 1.9 กราฟแสดงเป้าหมายและยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อของบริษัท PH Care ตั้งแต่ปี 2010–2014

จากกราฟแสดงเป้าหมายและยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อของบริษัท PHC ตั้งแต่ปี 2010 – 2014 ในปี 2010 มียอดขาย 339 ล้านบาท ปี 2011 ยอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 341 ล้านบาท ปี 2012 ขายได้ 343 ล้านบาท ปี 2013 มีขาย 327 ล้านบาท และในปี 2014 มียอดขาย 277 ล้านบาท จะเห็นได้ว่า ในปี 2013 ยอดขายเริ่มลดลง และลดลงอย่างเห็นได้ชัดในปี 2014 ส่งผลให้บริษัทมีกำไรจากการขายถุงมือปราศจากเชื้อลดลง

ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาถึงที่มา ที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อ ของบริษัท PH Care รวมทั้งเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้สินค้าของบริษัท PH Care มียอดขายที่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อมีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ธุรกิจถุงมือปราศจากเชื้อเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นเวชภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มปัจจัย 4 ซึ่งเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ อีกทั้งมาตรฐานของโรงพยาบาลที่ให้บริการรักษาพยาบาล มีนโยบายให้ใช้ถุงมือปราศจากเชื้อในการตรวจ และ ใช้ในขณะที่ให้การรักษาแก่ผู้ป่วย นอกจากนี้เวชภัณฑ์ไม่ได้ใช้เทคนิคพิเศษในการผลิต จึงมีต้นทุนการผลิตต่ำ ดังนั้นเวชภัณฑ์กลุ่มนี้จึงมีความน่าสนใจ ในการลงทุนสร้างกำไรให้แก่บริษัท จากการที่บริษัท PH Care ขายถุงมือปราศจากมานานกว่า 30 ปี พบว่าในปัจจุบันมีผู้เล่นรายใหม่เข้ามามาก อีกทั้งมีการประมูลราคาในกลุ่มลูกค้าหลัก ทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมไปถึง 25% จากที่เคยเป็นเจ้าของในตลาด จากที่กล่าวมานั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมดทั้งภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และในระดับอุตสาหกรรม และภายในขององค์กร เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรม และหาที่มาของสาเหตุ

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยนำข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ คือ ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และ ปัจจัยด้านกฎหมาย

##### 2.1.1 Politic: ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง

ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลารวมถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงอาจส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการ เนื่องจากนโยบายและเป้าหมายของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ด้านนโยบายและการเมือง ได้แก่การออกกฎหมายระเบียบต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจในอนาคต และความความมั่นคง

### 2.1.2 Economic: ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทางตรงเพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดการบริโภค และตลาดของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนด ปัจจัยด้านเศรษฐกิจนี้สามารถช่วยวางแผนการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจ อีกทั้งยังสามารถพยากรณ์แนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้

### 2.1.3 Social: ปัจจัยด้านสังคม

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกัน การที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจจึงควรศึกษาการการลงทุน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด

### 2.1.4 Technology: ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ในแต่ละพื้นที่ ที่สนใจลงทุนทำธุรกิจมีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางพื้นที่นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินชีวิตมาก ในขณะที่อีกบางพื้นที่ใช้ชีวิตแบบการเกษตร นอกจากการยอมรับเทคโนโลยีในแต่ละท้องถิ่นแล้ว บริษัทต้องมองถึงแนวโน้มในอนาคตว่าจะมีเทคโนโลยีใหม่ๆ แบบใดที่เข้ามาเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ จึงต้องคำนึงถึงการดำเนินการในธุรกิจ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

### 2.1.5 Environmental: ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ควรพิจารณาปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการดำเนินธุรกิจ และจากการดำเนินธุรกิจนั้นส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรอบๆ อย่างไร

### 2.1.6 Legal: ปัจจัยด้านกฎหมาย

ควรพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้องและสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น กฎหมายด้านแรงงาน สวัสดิการ กฎหมายระหว่างประเทศ เป็นต้น

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในธุรกิจถุงมือปราศจากเชื้อบริษัท PH Care

### 2.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง

จากการที่รัฐมีการออกนโยบายและข้อกฎหมายต่างๆ เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ในด้านการแพทย์ เช่น ประกันสังคม 30 บาทรักษาทุกโรค สิทธิข้าราชการ เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในประเทศ รวมถึงส่วนของการจัดซื้อจัดจ้างเวชภัณฑ์ทางการแพทย์เอง หรือแม้กระทั่งในส่วนของ การขยายลงทุนใน โครงสร้างพื้นฐาน จากนโยบายดังกล่าวเป็นส่งผลดีต่อบริษัท PH Care เนื่องจากบริษัทจำหน่ายเวชภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการแพทย์

### 2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

จากเศรษฐกิจที่ผ่านมามีการกระตุ้นเศรษฐกิจ จากภาครัฐทำให้เศรษฐกิจโดยรวมอยู่ในระดับดีขึ้น รวมทั้งการบริหารงบประมาณนโยบายเศรษฐกิจของภาครัฐที่เอื้อต่อธุรกิจทางการแพทย์ อาทิเช่น การเร่งรัด การเบิกจ่ายงบประมาณและเร่งรัดการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูและสร้างอนาคตประเทศเพื่อชดเชย การหดตัวของงบลงทุนภาครัฐ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้นักลงทุน ทำให้บริษัทเกิดความเชื่อมั่นในการลงทุนในธุรกิจทางการแพทย์ พร้อมทั้งเพิ่มผลิตภัณฑ์เข้ามาเปิดตลาดใหม่ ในด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อบริษัท PH Care น้อยเนื่องจากสินค้าที่บริษัทจำหน่ายเป็นสินค้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต

### 2.2.3 ปัจจัยด้านสภาพสังคม

คนใส่ใจการดูแลสุขภาพและความงามมากขึ้น ทั้งในด้านผิวพรรณ ด้านความงาม การตรวจรักษาโรค และการป้องกันการเกิดโรค นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งมีการพึ่งพาทางการแพทย์มากขึ้นเพื่อทำให้ตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ จากปัจจัยด้านสภาพสังคมที่มีแนวโน้มในการดูแล ดูแลสุขภาพ เป็นผลดีต่อบริษัท PH Care เพราะเป็นสินค้าที่อยู่ในกลุ่มด้านสุขภาพ

### 2.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ปัจจุบันเทคโนโลยีทางการแพทย์มีนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาเพื่อช่วยทำการรักษา เทคโนโลยีมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก โดยนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์เช่น การตรวจโรคทั่วไป การรักษาพยาบาล หรือการป้องกันโรค สามารถแบ่งออกได้เป็น การพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ โดยอาศัยความรู้ในการผลิต เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ และจาก



นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ป่วย ไม่ต้องเดินทางมาโรงพยาบาล แต่สามารถใช้ อุปกรณ์ตรวจได้เอง เช่น เครื่องวัดความดัน เครื่องเจาะตรวจน้ำตาลเป็นต้น ในด้านเทคโนโลยีและ นวัตกรรม ผลดีต่อบริษัท PH Care เนื่องจากในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ บริษัทเป็นเจ้าเดียว ที่มีความเฉพาะทางเพื่อตอบสนองการใช้งานของลูกค้า

### 2.2.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

บริษัทมีการทำ CSR เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมรอบข้าง เวชภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ ทางการแพทย์มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เป็นจุดแข็งอีกจุดของสินค้า บริษัทสามารถนำมาโฆษณาเพื่อ เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ได้ จากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม บรรลุภัณฑ์ของถุงมือปราศจากเชื้อ ยี่ห้อ AS ที่บริษัท PH Care จัดจำหน่ายมาจากวัสดุที่ย่อยสลายง่ายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเมื่อเทียบกับยี่ห้ออื่นในอุตสาหกรรม

### 2.2.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย

บริษัทที่จะทำการนำเข้าเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ ต้องมีใบอนุญาต แจ้งรายละเอียด ของ เวชภัณฑ์ชนิดนั้นๆถึงแหล่งผู้ผลิต ผู้นำเข้า นอกจากนี้เอกสารที่กล่าวมา ยังต้องมีการขึ้นทะเบียน รับรองจากประเทศผู้ผลิต ใบรับรองมาตรฐานสินค้า นอกจากนี้บริษัทต้องคำนึงถึงกฎหมายระหว่าง ประเทศ ในด้านกฎหมายบริษัท PH Care มีประสบการณ์และทีมงานตรวจสอบเอกสารกำกับในการ จำหน่ายอุปกรณ์ทางการแพทย์มากกว่า 50 ปี จึงไม่มีผลกระทบในด้านนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์ PESTEL ของ บริษัท PH Care ในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ

PESTEL	ระดับผลกระทบ
ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง	มาก
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	น้อย
ปัจจัยด้านสภาพสังคม	มาก
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	กลาง
ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	น้อย
ปัจจัยด้านกฎหมาย	น้อย

จากตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ PESTEL ทำให้บริษัททราบถึงปัจจัยภายนอก ส่งผลกระทบต่อบริษัทใน 6 ด้านหลักด้วยกัน ดังต่อไปนี้ นโยบายและการเมืองส่งผลดีต่อบริษัท PH Care เนื่องจากบริษัทจำหน่ายเวชภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ในด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อบริษัท PH Care น้อยเนื่องจากสินค้าที่บริษัทจำหน่ายเป็นสินค้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ในด้านสังคมในปัจจุบันที่มีแนวโน้มในการดูแล ดูแลสุขภาพมากขึ้นจึงเป็นผลดีต่อบริษัท PH Care เพราะเป็นสินค้าที่อยู่ในกลุ่มด้านสุขภาพ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผลดีต่อบริษัท PH Care เนื่องจากในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ บริษัท PH Care เป็นเจ้าเดียวที่สินค้าเฉพาะทางเพื่อตอบสนองการใช้งานของลูกค้าในงานต่างๆ ด้านสิ่งแวดล้อมในแง่ของบรรจุภัณฑ์ของถุงมือปราศจากเชื้อ ยี่ห้อ AS ทำมาจากวัสดุที่ย่อยสลายง่ายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อเทียบกับยี่ห้ออื่น ในอุตสาหกรรมและสุดท้ายด้านกฎหมายบริษัท PH Care มีประสบการณ์และทีมงานตรวจสอบเอกสารกำกับในการจำหน่ายอุปกรณ์ทางการแพทย์มากกว่า 50 ปี จึงมีผลกระทบน้อย

## 2.3 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis

จากงานเขียนของศาสตราจารย์ไมเคิลในหนังสือเรื่อง “Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (Porter,1980) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของ แรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ดังนั้น เป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งใน อุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และ พร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้ มาทำประโยชน์กับองค์กร แรงผลักดัน 5 ประการ ประกอบไปด้วย 1. Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) 2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) 3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) 4. Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือ บริการทดแทน) 5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของ ผู้ขายวัตถุดิบ) แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)

**2.3.1 Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)** การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคาม ต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยมีปัจจัยที่ จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ ได้แก่

2.3.1.1 Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด) การขยายตัว กำลังการผลิตสร้างกำลังความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางด้านทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ ถูกลงทำให้กำไรไม่เป็นที่พอใจ ธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งใน การเข้าสู่อุตสาหกรรม โดยมากธุรกิจที่ใช้นโยบายการประหยัดโดย ขนาดจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมหนัก

2.3.1.2 Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์) การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค ปกติการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จริงหรือจากการสร้างภาพลักษณ์ ให้เกิดในสายตาผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่น ของผลิตภัณฑ์ ได้หลายมิติ ความแตกต่างและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ จะทำให้ผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพื่อดึงลูกค้าที่มีความพอใจ ต่อสินค้าที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนไปใช้หรือ ทดลองสินค้าหรือบริการของตน นอกจากนี้การพัฒนาและ นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป็นรายแรก แล้วพัฒนาให้เป็นที่พึงพอใจจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีในราคาสินค้า ภาพลักษณ์ที่เด่นเรื่องคุณภาพ และความไว้วางใจของลูกค้า และการที่ผู้เข้ามารายใหม่จะแข่งขันต้อง ทุ่มเททั้งเงินทุนและเวลาเพื่อทอนความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเดิม ซึ่งก็ไม่แน่ว่าประสบผลสำเร็จเสมอไป สำหรับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ที่สามารถครองตลาดส่วนใหญ่ได้ ก็ยังต้องทำการพัฒนาขึ้นเพื่อสร้าง ความประทับใจของลูกค้าอันจะก่อให้เกิดการเป็นลูกค้าตลอดชีวิตต่อไป ในอนาคต

2.3.1.3 Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทมีสูงมาก โดยเฉพาะสินค้าประเภทเทคโนโลยีที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาและต้องใช้เงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ ทำให้ผู้มีจำนวนเงิน ลงทุนไม่พอ หรือแหล่งสนับสนุนทางการเงินไม่แข็งแกร่ง ยากที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

2.3.1.4 Switching Costs (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย) ต้นทุนของผู้ซื้อที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่ง ไปสู่ผู้ขายอีกรายหนึ่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ผู้เข้ามารายใหม่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะหาก ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติ หรือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้เข้ามาใหม่ได้

2.3.1.5 Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย) เป็นการหาช่องทางจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแก่ตัวผลิตภัณฑ์ สำคัญต่อผู้เข้ามาใหม่เนื่องจาก

มีผู้เล่นอยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ครอบครองช่องทางจัดจำหน่ายอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือต้องพยายามมองหาช่องทางจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ใช้หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ สำหรับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่ต้องพยายามสร้าง ความเข้มแข็งของตนเพื่อป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้าตลาดรายใหม่

2.3.1.6 Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) ผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบ ต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม ที่มีภาระดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร และมีโอกาสอันเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อมอื่น นอกจากนี้การได้เปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาดอาจมาจากการมีประสบการณ์ทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น ซึ่งสร้างความเชื่อถือต่อผู้ซื้อด้วย ดังนั้นผู้เข้าใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบ และต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าจะสร้างสมประสบการณ์และความเชื่อถือ ได้

2.3.1.7 Government Policy (นโยบายของรัฐ) จะมีอิทธิพลต่อการประกอบการแข่งขันของธุรกิจ โดย รัฐบาลสามารถจำกัดและควบคุมผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมด้วยการให้ ใบอนุญาตและจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ

**2.3.2 Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)** การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรการ เริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้รับความ ได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ สามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขัน ได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.3.2.1 Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและดุลยภาพของกลุ่มแข่งขัน) กลุ่มแข่งขันที่มีอยู่มากในแต่ละอุตสาหกรรม มีทั้งประกอบการธุรกิจรายใหญ่ และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยธุรกิจจะมีอำนาจ และศักยภาพแตกต่างกัน ตั้งแต่ที่มีอำนาจมากกว่า เท่าเทียมกัน หรือน้อยกว่า เมื่อกลุ่มแข่งขันอยู่จำนวนมาก แต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

2.3.2.2 Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม) นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็น โอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม แต่ถ้าหาก อุตสาหกรรมมีอัตราเจริญเติบโต ธุรกิจก็จะไม่

สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไร ตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

2.3.2.3 High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่) ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องดึงดูดให้ได้จำนวนมากพอที่จะ คุ้มทุน โคนเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง

2.3.2.4 Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง) หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ มีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา หรือ สงครามราคา ซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ส่งผลร้ายต่อองค์กร ดังนั้นธุรกิจควรใช้รูปแบบอื่นนอกเหนือจากการลดต้นทุนและการลดราคามาดึงดูดลูกค้า

2.3.2.5 Capacity Augmented in Large Increment (การเพิ่มกำลังการผลิต) ปกติองค์กรจะเพิ่มปริมาณการผลิตโดยการเพิ่มกำลังการผลิต ด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์กรต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็มกำลังการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการของ ตลาดจึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงได้

2.3.2.6 Competitors with Diverse Strategies (ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่ง) คู่แข่งแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงาน หรือ การวางแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์กรจะมีมุมมองที่แตกต่างกันในการหากลยุทธ์ที่นำมาแข่งขัน บางครั้งอาจก่อให้เกิดการทำลายกันโดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

2.3.2.7 High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น) กรณีตัวอย่างเช่น การมีเทคโนโลยี เครื่องจักร และความรู้เฉพาะด้านทำให้องค์กรไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้วยพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง

**2.3.3 Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)** อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง จากปัจจัยดังนี้

2.3.3.1 Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก) เมื่อซื้อสินค้าในปริมาณที่มาก จะสามารถต่อรอง และกำหนดเงื่อนไขกับผู้ขายได้

2.3.3.2 Backward Integration by Buyers (ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง) ผู้ซื้อที่มีนโยบายและแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจที่เป็นผู้ขายวัตถุดิบสูญเสียลูกค้าไป นอกจากนี้ถ้าลูกค้าที่บูรณาการธุรกิจย้อนหลัง และทำการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ก็อาจจะเป็นคู่แข่งกับองค์กรธุรกิจได้

2.3.3.3 Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก) ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย ทั้งรูปแบบ คุณภาพ และราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย เมื่อผู้ซื้อไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใด ก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อจากผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อมีทั้งทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

2.3.3.4 Substitute Goods or Service (มีสินค้าหรือบริการทดแทน) นอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันแล้ว ธุรกิจต้องคำนึงถึงสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์ของตน เพราะแม้สินค้าทดแทนจะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอ แต่สินค้าทดแทนก็จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณา จึงมีอำนาจต่อรองมากกว่า

2.3.3.5 Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ) ถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของกลุ่มคู่แข่งต่ำก็จะทำให้ผู้ซื้อ สามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้ออำนาจต่อรอง มากกว่าผู้ขาย

**2.3.4 Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)** บางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือ บริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้นทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ ในการพัฒนาให้สินค้าโดยสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต จะทำให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ และทันสมัยกว่า ทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่งกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อน ดังนั้นจึงควรพยายามติดตามสถานการณ์ และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าที่ตนผลิตอยู่ และระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

**2.3.5 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)** อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือ บริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้า

ของการ ส่งมอบล่วงหน้าก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญในการ วิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด โดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมี อำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ดังนี้

2.3.5.1 Small Portion of Buyers (ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย) เมื่อ ยอดซื้อวัตถุดิบ และรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อที่ซื้อในปริมาณน้อย จึงทำให้ผู้ขายวัตถุดิบ ให้ความสำคัญต่างจากผู้ซื้อในปริมาณมาก

2.3.5.2 Forward Integration by Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการ ขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า) เมื่อความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขายและการเติบโตไป ข้างหน้าไม่ได้มีความซับซ้อน ทำให้ผู้ขายมีการตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผล กระทบต่อผู้ซื้อเดิม เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งเดิมแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผู้ขาย วัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

2.3.5.3 Dominance by a Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่ จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก) ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มี ทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรมอาจจะรวมกลุ่มกันในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะลดความ เสี่ยงในการแข่งขัน และสร้างอำนาจในการต่อรองของตนได้มาก

2.3.5.4 Non Availability of Substitute Products (ไม่มีสินค้าหรือบริการ ทดแทน) ถ้าวัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อ และไม่สามารหหาสินค้าทดแทน ได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะได้เปรียบในการต่อรอง

2.3.5.5 High Suppliers Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่าย วัตถุดิบสูง) ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ แต่ถ้าการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสีย ค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรง และ ทางอ้อมแล้วก็จะเป็อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.1 Five Forces Analysis

ที่มา : [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm)

## 2.4 วิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Analysis สำหรับบริษัท PH Care. มีดังนี้

**2.4.1 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม** ในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ ปัจจุบันมีการแข่งขันสูง เนื่องจากเวชภัณฑ์เป็นสินค้าที่จำเป็นต้องใช้และมีขอลการใ้สูง ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา และกำลังเป็น Red Ocean. จึงส่งผลกระทบต่อมากในการดำเนินธุรกิจ จากสภาพการแข่งขันที่สูง ในด้านบริษัท PH Care ได้รับผลกระทบมาก เนื่องจากถุงมือปราศจากเชื้อเป็นสินค้าที่ทำกำไรในอันดับต้นของบริษัท

**2.4.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ** ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองสูง ด้วยจำนวนการใช้ของโรงพยาบาลที่สูงและแนวโน้มมีอัตราที่เพิ่มขึ้น มีราคากลางเป็นตัวกำหนดราคาขายโดยประมาณ นอกจากนี้โรงพยาบาลรัฐหลายแห่งทำการเปิดช่องประกวราคา ด้านโรงพยาบาลเอกชนมีการรวมกลุ่มกันเพื่อต่อรองราคา และนำเข้าเวชภัณฑ์ที่เป็นถุงมือมาประเมินคุณภาพ เพื่อแทนยี่ห้อที่ใช้ อยู่ จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้นทำให้บริษัท PH Care ได้รับผลกระทบมาก



**2.4.3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์** ซัพพลายเออร์ มีการเซ็นสัญญาเป็น Distributors สามารถจำหน่ายสินค้าชื่อ AS เพียงรายเดียวในประเทศไทย ระยะ 3 - 5 ปี และถ้าจะยกเลิกจะต้องแจ้งล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือน จึงส่งผลกระทบต่อบริษัท PH Care ในระดับกลาง เพราะบริษัทต้องแบกรับความเสี่ยงในการหาคู่ค้ารายใหม่ ในด้านคุณภาพ และต้นทุนของสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

**2.4.4 สินค้าทดแทน** ถุงมือปราศจากเชื้อ ไม่มีสินค้าทดแทน แต่ในสายของผลิตภัณฑ์ จะเป็นถุงมือที่มีความแตกต่างในส่วนผสมและตามการใช้งานเฉพาะทาง เช่น Nitrile Gloves (Butadiene-acrylonitrile) ใช้ผสมยาที่เป็นเคมี, Vinyl Gloves (Polyvinyl Chloride หรือ PVC) ใช้เฉพาะตรวจโรคทั่วไป, Neoprene Gloves (Polychloroprene) ใช้ในการผ่าตัดได้ แต่ความยืดหยุ่นไม่เท่าถุงมือ แบบ Latex จึงไม่มีผลกระทบต่อบริษัท PH Care เพราะไม่มีสินค้าทดแทน หรือ มีความต่างกันตรงส่วนผสมในการผลิต

**2.4.5 ผู้แข่งขันรายใหม่** ในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ มีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาเรื่อยๆ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้นทุนน้อยกำไรมาก แต่มีผลทับกับบริษัท PH Care น้อยเนื่องจาก เวชภัณฑ์มีการกำหนดด้านคุณภาพและมาตรฐานขั้นต่ำ

**ตารางที่ 2.2** สรุปการวิเคราะห์ Five Forces Analysis ของบริษัท PH Care.

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	มาก
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	มาก
อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	กลาง
สินค้าทดแทน	ไม่มี
ผู้แข่งขันรายใหม่	น้อย

จากตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ Five Forces Analysis ของบริษัท PH Care. จะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ มี 2 แรงคือ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม และ อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ จากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมยังมีแนวโน้มที่จะขยายตัว แต่จากการแข่งขันด้านราคาในตลาดตอนนี้มีการแข่งขันสูง และ ในด้านอำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ นอกจากราคากลางที่เป็นราคาซื้อ - ขาย เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบแล้ว ในปัจจุบัน

ลูกค้าเน้นราคามากกว่าคุณภาพ มีการเปิดประมูลประกวดราคาซื้อ - ขายทั้งปีในโรงพยาบาลรัฐ และนอกจากนี้ ในโรงพยาบาลเอกชนมีการรวมกลุ่มกันเพื่อต่อรองราคา และนำเข้าเวชภัณฑ์ที่เป็นถุงมือ มาประเมินคุณภาพ เพื่อแทนยี่ห้อที่ใช้อยู่ ด้านอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ อยู่ในระดับกลาง เพราะเป็นลูกค้ากับบริษัทมานาน และในปัจจุบันที่โรงงานที่ผลิตถุงมือปราศจากเชื้อหลายราย จึงเป็นอีกทางเลือกของบริษัท ในส่วนที่ไม่มีผลกระทบคือ สินค้าทดแทน เนื่องจากไม่สามารถใช้สินค้าอื่น ทดแทนได้ และสุดท้ายผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาในตลาด ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบ้าง แต่น้อย เนื่องจากมีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานขั้นต่ำ

## 2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ

### 2.5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย Key Success Factors

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทบนทรัพยากรที่มีอยู่ด้วย Key Success Factors เช่น คน สินค้า ทรัพย์สิน กระบวนการ ทุน เป็นต้น เป็นเครื่องมือที่บอกถึงจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่และสามารถนำมาปรับใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทำให้ทราบจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะลดจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งให้เกิดขึ้นในอนาคต เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยความสำเร็จ หรือ Key Success Factors (KSF) แล้วนำมาวิเคราะห์ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ 1.ด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Customer) 2.ด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ (Competitive Cost) 3.ด้านความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competence) 4.ด้านข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Advantage)

จากการนำ Key Success Factors มาวิเคราะห์บริษัท PH Care นั้น พบว่าบริษัทเป็นอันดับต้นในธุรกิจทางการแพทย์ ที่มีทั้งยา เครื่องมือ เวชภัณฑ์และเวชสำอางค์ เมื่อเทียบในอุตสาหกรรม 1.ในด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Customer) บริษัทกำหนดและแบ่งกลุ่มลูกค้าตามสายของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ 4 สายคือ Pharmaceutical, Medical Devices & Hospital Supply, Consumer Health และ Cosmetic ซึ่งถุงมือปราศจากเชื้ออยู่ในกลุ่ม Medical Devices & Hospital Supply เน้นกลุ่มลูกค้าหลักคือโรงพยาบาล คลินิก และมูลนิธิตามลำดับ มีรูปแบบการบริการโดยให้ผู้แทน หรือ เซลล์ เข้าพบลูกค้าเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ นอกจากนี้สินค้าของบริษัท PH Care ที่มีความหลากหลายเฉพาะทาง และมีคุณภาพ จึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 2.ในด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ (Competitive Cost) เมื่อ

เปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน พบว่าบริษัท PH Care มีความได้เปรียบในด้านของต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าบริษัทอื่น เนื่องจากมี Distributors ที่เป็นคู่ค้ากันมานานเชื่อใจและเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกัน 3. ในด้านความสามารถหลักขององค์กร (Core Competence) ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร เป็นสิ่งที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังสร้างคุณค่ากับการดำเนินธุรกิจ บริษัท PH Care สามารถควบคุมต้นทุนเหนือกว่าคู่แข่ง ในด้านการขนส่งและการบริการ 4. ในด้านความได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัท (Competitive Advantage) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาการได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท โดยพิจารณาได้จากความสามารถการดำเนินงาน (Capability) ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญของบริษัท PH Care คือ ในด้านการดำเนินงาน บริษัทมีทีมผู้บริหารที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานเดียวกับ ประเทศฟิลิปปินส์ ที่เป็นสำนักงานใหญ่อีกแห่ง ด้านความสามารถหลักขององค์กร บริษัท PH Care สามารถนำเข้าสินค้าที่จัดจำหน่าย ให้บริการได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ สินค้ามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และเป็นสินค้าที่ใช้วัตรกรรมในการผลิต และในความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง บริษัท PH Care เป็นบริษัทที่เปิดธุรกิจมากกว่า 50 ปี มีประสบการณ์และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง เมื่อขายสินค้าในชนิดเดียวกัน หรือ สินค้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

## 2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย VRIN Framework

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจการที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่ โดยคุณสมบัติของทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้นสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ VRIN Framework (Barney, 1991) ประกอบด้วย

**2.6.1 V – Valuable Resources** ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร สร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนลดการคุกคามจากคู่แข่งที่จะก่อให้เกิดอุปสรรค และสามารถนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

**2.6.2 R – Rare Resources** ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่คู่แข่งไม่สามารถหาได้เทียบเท่า เป็นทรัพยากรที่มีอยู่เฉพาะขององค์กรและเป็นส่วนประกอบสำคัญในออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในการ แข่งขัน

**2.6.3 I – Imperfectly Imitable Resources** ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากทรัพยากรถูกสร้างมาควบคู่กับการดำเนินกิจการ ความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทรัพยากรขององค์กร

**2.6.4 N – Non Substitutable Resource** ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถนำทรัพยากรใดมาทดแทนได้ เนื่องจากทรัพยากรของแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันจึงไม่สามารถทดแทนได้ ทั้ง 4 ลักษณะเรียกว่า VRIN (Barney,1991) ซึ่งทรัพยากร ขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะ สามารถที่จะทำให้คู่แข่งเจอกับอุปสรรค และทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ขององค์กรจะทำกำไรเพิ่มขึ้น โดยความสามารถในการแข่งขันจะสามารถพิจารณาทรัพยากรที่ละลำดับ

**ตารางที่ 2.3** สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework บริษัท PH Care

	ทรัพยากรที่มีคุณค่า	หาได้ยาก	ลอกเลียนแบบได้ยาก	ไม่มีสิ่งทดแทน	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
บุคลากร	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เท่าเทียมกับคู่แข่ง
สินค้า	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เท่าเทียมกับคู่แข่ง
Distributors	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.3 แสดงถึงการนำ VRIN Framework วิเคราะห์ปัจจัยภายในบริษัท PH Care เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมี 4 ด้านคือในด้านคุณค่า ด้านความหายาก ด้านลอกเลียนแบบได้ยาก และด้านไม่มีสิ่งทดแทน โดยบริษัท PH Care นำมาเทียบ กับสิ่งที่องค์กรมีอยู่ใน 4 ข้อหลักดังต่อไปนี้ 1.ด้านบุคลากร บริษัท PH Care มีทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทีมบริหารงานที่มีคุณค่าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานเดียวกับประเทศฟิลิปปินส์ แต่เนื่องจากเป็นองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาได้จึงทำให้ไม่สามารถเสริมสร้างศักยภาพ

ทางการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน 2.ด้านสินค้า ถูมือปราศจากเชื้อที่บริษัท PH Care จำหน่าย เป็นยี่ห้อที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับระดับสากล เมื่อเทียบในอุตสาหกรรมหาได้ยากที่มีคุณภาพที่ใกล้เคียง หรือเท่าเทียม และเป็นสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทน แต่เป็นสินค้าที่หาได้ง่าย 3.ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้ แต่ในขณะเดียวกันบริษัทอื่นๆ ที่ขายยา และเวชภัณฑ์ ก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเช่นกัน และสุดท้าย 4.ด้าน Distributors บริษัท PH Care มี Distributors ที่เป็นคู่ค้ากันมานาน จึงมีความได้เปรียบในด้านของต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าบริษัทอื่น อีกทั้งสินค้าที่นำเข้ามาเป็นยี่ห้อที่ติดตลาด

สรุปการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท PH Care จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ,5- Force Model , Key Success Factor และ VRIN Framework พบว่า อุตสาหกรรมเวชภัณฑ์มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่มาก เนื่องจากเป็นสินค้าที่เป็นปัจจัย 4 และจากมาตรฐานของโรงพยาบาลในการให้บริการทางการแพทย์ จากแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทมากมี 2 แรงคือ จากลูกค้าที่มีอำนาจการต่อรองสูง และ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่แข่งขันกันในด้านราคาเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้ยอดขายถูมือปราศจากเชื้อของบริษัท PH Care. มียอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง และเห็นได้ชัดในปีที่แล้ว ทำให้ไม่สามารถขายถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จึงต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างไปจากที่แข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรม เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิม ด้านภายในบริษัท บริษัทมีความได้เปรียบด้านลูกค้า และต้นทุนของเวชภัณฑ์ที่นำเข้ามาจำหน่าย จากความสามารถหลักที่นำเข้าสินค้ามาจำหน่ายตามที่ตลาดต้องการ จากการบริหารงานที่เป็นมาตรฐานและประสบการณ์ และเป็นบริษัทที่เปิดมากกว่า 50 ปี จากที่กล่าวมานั้นทำให้มีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยขั้นตอนในการวางแผนการพัฒนากลยุทธ์จะขอกล่าวรายละเอียดต่อไปในบทกลยุทธ์และการแก้ปัญหา

### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหายอดขายถุงมือปราศจากเชื้อลดลงของบริษัท PH Care.

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ในบท 2 ที่วิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่ธุรกิจต้องคำนึงถึง เนื่องจากปัจจัยเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการค้าตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ และทำให้สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงมีทั้งด้านที่เป็นประโยชน์และด้านที่เป็นปัญหาหรือ อุปสรรคต่อธุรกิจ เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม ด้านคู่แข่ง ด้านลูกค้าที่เป็นปัจจัยภายนอก และจุดอ่อนขององค์กรที่เป็นปัจจัยภายใน จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาทำให้องค์กรสามารถวางกลยุทธ์เพื่อป้องกันและแก้ไขสิ่งที่เกิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความมั่นใจในด้านลงทุน แต่จากที่กล่าวมานั้นยังไม่เข้าถึงสาเหตุของปัญหา ในการแก้ไขปัญหาดังนั้นจึงนำเครื่องมือสำหรับการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ Causal loop diagram (CLD) มาเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจมาวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหา เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

#### 3.1 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผล

Causal loop diagram (CLD) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจมาใช้ในการคิดเชิงระบบ หรือ System Thinking John D Sterman (Sterman, 2000) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ซึ่งองค์ประกอบของ CLD นี้ประกอบด้วย Node และ Edge ซึ่ง Node คือ ตัวแปรที่เกิดขึ้นในระบบ เช่น ตัวแปร A, B, C และ Edge คือ ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปร กล่าวคือ เมื่อเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจะส่งผลเชื่อมโยงต่อกิจกรรมหนึ่ง เช่น เหตุ A เมื่อเกิดขึ้นก็จะส่งผลตามมาด้วย B และเหตุ B เมื่อเกิดขึ้นก็จะส่งผลให้เกิด C ตามลำดับ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เราจะเชื่อมด้วยลูกศร เรียกว่า Causal Link ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-) คือ ความสัมพันธ์เชิงบวก (มีสัญลักษณ์ Link Mark +) และความสัมพันธ์เชิงลบ (มีสัญลักษณ์ Link Mark -) ซึ่งความสัมพันธ์เชิงบวกคือ ตัวแปรสองตัวเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน เช่น ตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น

ส่งผลให้ตัวแปรอีกตัวนั้นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และ ความสัมพันธ์เชิงลบ คือ เมื่อตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นส่งผลให้อีกตัวแปรเปลี่ยนแปลงในทิศ ทางตรงข้าม ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop Reinforcing Loop และ Balancing Loop 1) Reinforcing Loop คือ วงจรเสริมแรง ที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระบบที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเหตุในตอนต้น ทั้งวงจรจึงเป็นวงจรที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน สามารถเสริมแรงได้ใน 2 ทางคือ เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcing Loop) หรือเสริมแรง ในทางลบ (Negative Reinforcing Loop) 2) Balancing Loop คือ วงจรสมดุล คือวงจรที่ตัวแปรในระบบมีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามจึงก่อให้เกิดผลหักล้างที่ลดลงจากเหตุที่กล่าวมานั้น จนเกิดเป็นความ



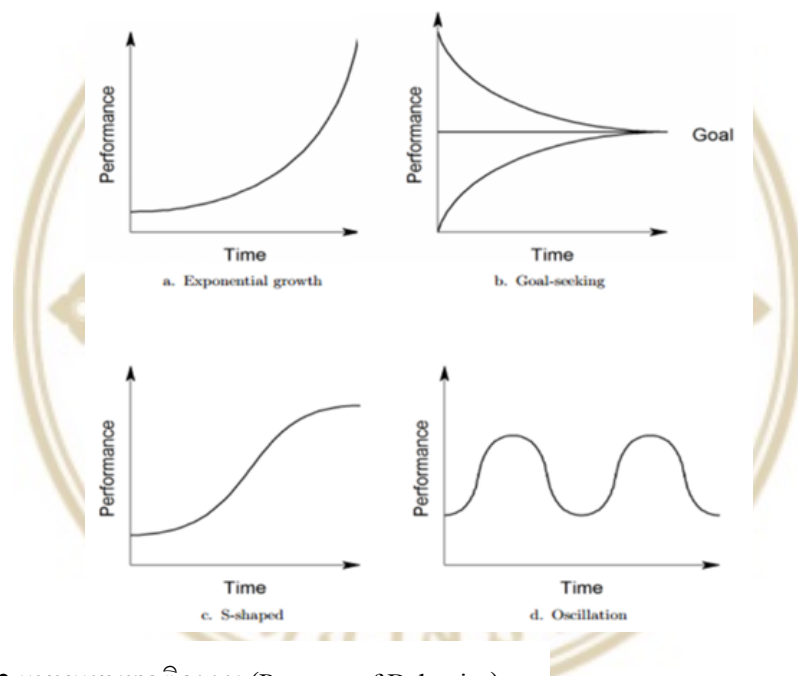
ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

ที่มา : <http://systemsandus.com>

สมดุลหรือความเสถียรภาพมากขึ้น

จากภาพที่ 3.1 เป็นตัวอย่างการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล จะเห็นได้ว่าเมื่อมีอัตราการเพิ่มและลดของจำนวนประชากรมีความเกี่ยวกับ อัตราการเกิดและการตาย เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น อัตราการเกิดก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้จำนวนประชากรในระบบเพิ่มขึ้นด้วย ในกรณีนี้เป็นวงจรแบบวงจรสนับสนุน และในทางตรงกันข้าม เมื่อการเพิ่มของจำนวนประชากรมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการตายเพิ่มขึ้น และเมื่ออัตราการตายเพิ่มขึ้นทำให้จำนวนประชากรลดลง เป็นวงจรแบบการรักษาระดับ ความสัมพันธ์ ขั้นตอนการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลนั้น จะเริ่มจากการการวิเคราะห์กำหนด ประเด็นปัญหาหลักที่ชัดเจน ต่อมาระบุตัวแปรสำคัญหรือปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญและมีส่วน ในการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนและใช้คำที่เป็นกลางหรือเป็น บวก ความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อพิจารณาว่าส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่อาจเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่น หรือเกิดตัวแปรใหม่ขึ้น โดยนำตัวแปรทั้งหมดมาเขียนเป็นแผนภูมิจะเห็นว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับจะย้อนกลับมาตัวแปรที่เป็นประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้ และมีแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็น 4 กลุ่ม ตามแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ดังนี้

1. Exponential Growth (ภาพที่ a) รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของสมการ Exponential และสามารถเป็นการลดลงอย่างต่อเนื่อง
2. Goal Seeking (ภาพที่ b) รูปแบบของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าสู่เป้าหมาย เป้าหมายโดยเมื่อเข้าใกล้เป้าหมายอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะค่อยๆ ลดลง
3. S-Curve (ภาพที่ c) รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบ Exponential แต่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงกลางแล้วการเติบโตจะลดลงเข้าสู่การเติบโตแบบ Goal Seeking ในที่สุด
4. Oscillation (ภาพที่ d) รูปแบบของการเติบโตแบบไม่แน่นอน เป็นลักษณะของ Exponential ในช่วงเริ่มต้น ตามด้วยลักษณะของ S-Curve ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนทิศทางในที่สุด



ภาพที่ 3.2 แบบแผนพฤติกรรม (Patterns of Behavior)

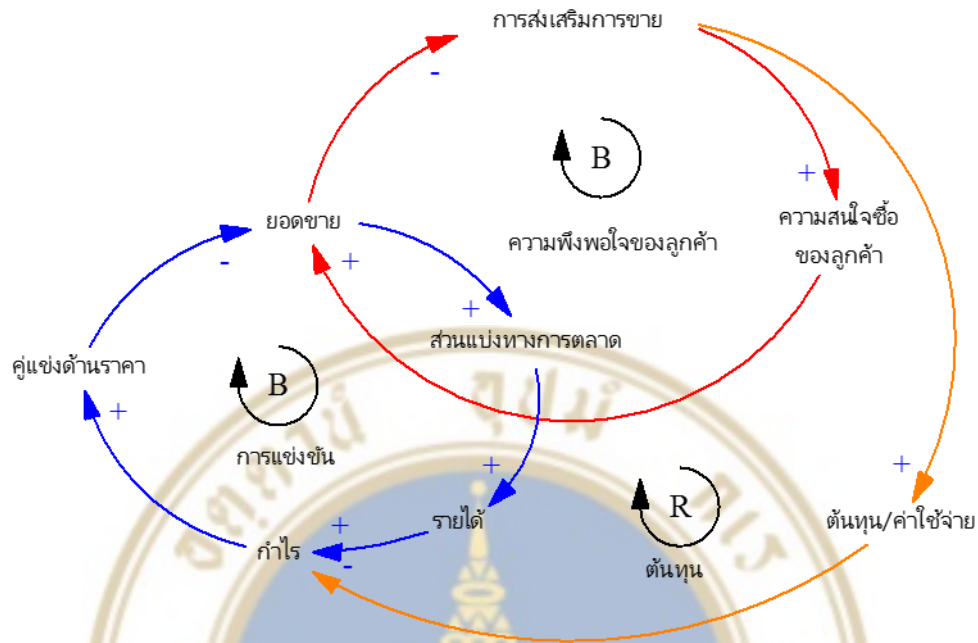
ที่มา : Kirkwood, 2013

### 3.2 โครงสร้างปัญหาถุงมือปราศจากเชื้อ บริษัท PH Care.

จากปัญหาเรื่องยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อที่ลดลงของบริษัท PHC ตั้งแต่ปี 2010 จนถึงปี 2014 จะเห็นได้ว่าในปี 2010 ถึงปี 2012 มียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2012 มี



ยอดขาย 343 ล้านบาท แต่ในปี 2013 มียอดขายที่ลดลงเป็น 327 ล้านบาท และในปี 2014 มียอดขายลดลงอย่างเห็นได้ชัดเป็น 277 ล้านบาท

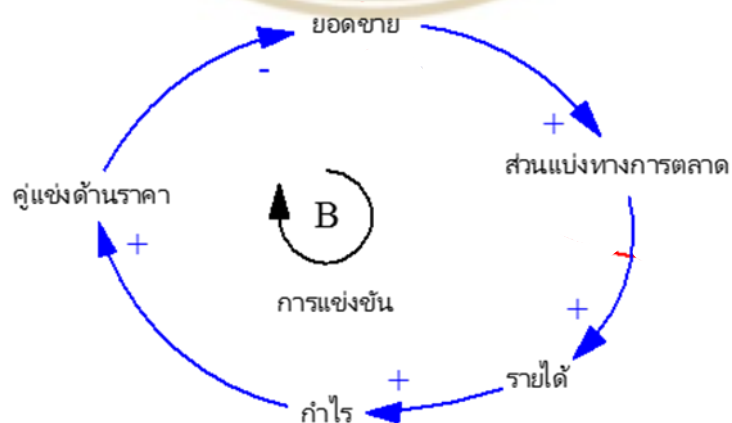


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุผลของยอดขายลดลงของถุงมือปราศจากเชื้อของบริษัท PH Care

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ยอดขายถุงมือปราศจากเชื้อที่ลดลง โดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุผลจะประกอบด้วย 2 วงรอบที่เป็นสาเหตุทำให้ยอดขายลดได้แก่

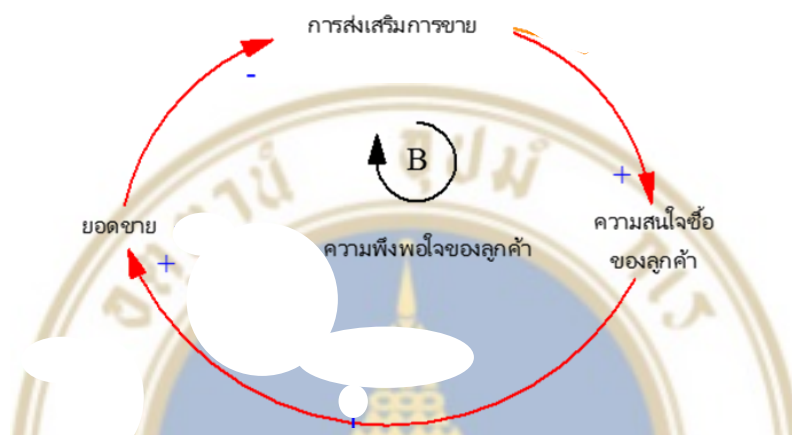
1. วงรอบเหตุและผลด้านคู่แข่งในอุตสาหกรรม
2. วงรอบเหตุและผลด้านความพึงพอใจของลูกค้า
3. วงรอบเหตุและผลด้านต้นทุน

สามารถอธิบายแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัทที่มีความสัมพันธ์กัน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.4 แสดงถึงแผนภูมิจริงรอบเหตุผลของด้านการแข่งขันที่อยู่ในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ

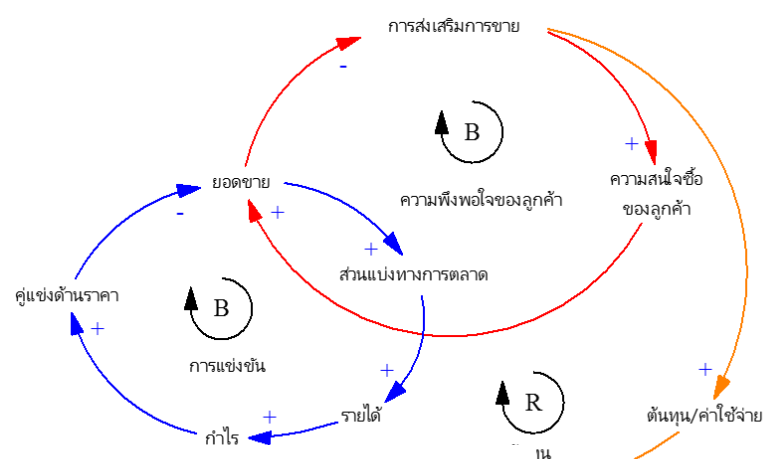
จากภาพที่ 3.4 แสดงถึงปัญหาในด้านคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อ เมื่ออุตสาหกรรมมียอดขายมากทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากให้กับบริษัท PH Care บริษัทจึงมีรายได้และกำไรมากขึ้น จากการที่สินค้าทำกำไรได้มาก ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่หรือคู่แข่งเดิมในตลาดเข้ามาปรับรูปแบบการแข่งขันด้านราคา จึงทำให้ยอดขายลดลง ในขณะที่ส่วนแบ่งทางการตลาด รายได้ และกำไรก็ลดลงด้วยจากผลกระทบด้านราคา และคู่แข่งรายใหม่ก็เข้ามาในอุตสาหกรรม เป็นแผนภูมิมิวรอบแบบ Balancing Loop



ภาพที่ 3.5 แสดงถึงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลด้านของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท

จากภาพที่ 3.5 แสดงถึงปัญหาในด้านลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท จากผลกระทบยอดขายลดลง ทำให้บริษัท PH Care เพิ่มการส่งเสริมในการตลาด เช่น ออกบูทแนะนำสินค้า จัดอบรมตามกลุ่มลูกค้า สนับสนุนลูกค้าในการเพิ่มทักษะในการทำงานและอื่นๆ จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ลูกค้าลูกค้ามีความสนใจในสินค้ามากขึ้น และทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น เป็นแผนภูมิมิวรอบแบบ Balancing Loop

จากภาพที่ 3.6 แสดงถึงปัญหาด้านต้นทุน โดยเริ่มจากบริษัททำการส่งเสริมการขาย ทำให้มีค่าใช้จ่ายและต้นทุนเพิ่มขึ้น เมื่อต้นทุนเพิ่มขึ้นทำให้กำไรลดลง เมื่อกำไรลดลง คู่แข่งลดยอดขายเพิ่มขึ้น เมื่อยอดขายเพิ่มขึ้นจึงไม่ต้องทำการส่งเสริมการขาย เป็นแผนภูมิมิวรอบแบบ Reinforcing Loop



ภาพที่ 3.6 แสดงถึงแผนภูมิมิวรอบเหตุผลของด้านต้นทุน

จากการที่วิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุผลของบริษัท PH Care จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจคือ ด้านคู่แข่ง ด้านลูกค้า และด้านต้นทุน จากปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้ทำให้บริษัทต้องรองรับและแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันแต่ทั้ง 3 ปัจจัยเป็นแผนภูมิวงรอบแบบ Balancing Loop จึงช่วยให้เกิดสมดุลและเป็นแรงเสริมสนับสนุน และในบทการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่นำเครื่องมือ PESTEL Analysis , 5 Force model ,Key Success Factor และ VRIN เมื่อนำมาวิเคราะห์รวมกันแล้ว จะเห็นว่าปัญหายอดขายลดลงของถูงมือปราศจากเชื้อของบริษัท PH Care เกิดจากการแข่งขันด้านราคาเป็นหลัก ซึ่งส่งผลกระทบในด้านส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง อีกทั้งลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง จึงทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดให้มากขึ้น จากการปรับแผนภูมิรอบใหม่จะช่วยแก้ปัญหาและเพิ่มโอกาสให้กับบริษัทได้ และขอเสนอกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจในบทต่อไป



#### บทที่ 4

#### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์ คือ ข้อกำหนดที่องค์กรสมควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกและขีดความสามารถขององค์กร กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับประเด็นต่างๆ ดังนี้ แผน คือ กรอบวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็นแผนหลักและแผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ คือ ทิศทางขององค์กรในอนาคต เป็นการมองระยะยาว ภารกิจต้องครอบคลุมงานที่องค์กรต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ต้องมีเป้าหมายหรือจุดหมายที่ต้องการไปให้ถึง โดยกลยุทธ์สามารถจำแนกระดับของการวางแผน ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยทั่วไปนิยมจำแนกระดับของแผนและการวางแผนออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์

ที่มา : <https://www.google.co.th/search?q=strategic+management+process>

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของธุรกิจ เป็นทิศทางที่ใช้แนวทางร่วมกัน เพื่อตรวจสอบผลประกอบการขององค์กร จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์คู่แข่งขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร ว่าควรจะแข่งขันไปในทิศทางใด ให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการสื่อสารต่อบุคลากรภายในและภายนอกให้รับรู้ถึงเป้าหมาย โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะทำให้เห็นถึง แนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กรสามารถแบ่งเป็น 3 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

**4.1.1 กลยุทธ์เน้นการเติบโต (Growth Strategy)** วัตถุประสงค์ของการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตขององค์กร คือ การขยายตลาด เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หรือการสร้างความประหยัดต่อขนาด โดยจะใช้ในกรณีที่มีข้อมูลแล้ว พบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการเติบโตของผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว โดยจัดสรรทรัพยากรเดิมที่องค์กรมีอยู่เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เหนือกว่าคู่แข่งและสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม การเจาะตลาดแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้ 1. การรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการซื้อหรือขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายของตนเอง เรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration) หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับลูกค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัทเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เพื่อควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิต 2. การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวเจริญเติบโตโดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ครอบครองตลาด ตัดคู่แข่งออกจากตลาด โดยการซื้อหรือควบรวมคู่แข่งหรือบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการลดความเสี่ยงของธุรกิจจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมปัจจุบันสามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้ 1. การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวเข้าไปในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นที่ยังเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้

จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม 2.การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม องค์กรควรเลือกใช้ กลยุทธ์นี้เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

4.1.1.3 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิมหรือการจำกัดการเจริญเติบโต โดยจะใช้ในกรณีที่มีแนวโน้มว่าเศรษฐกิจในอนาคตจะซบเซา บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน รักษา ส่วนแบ่งการตลาดและความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อจะได้ทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

4.1.1.4 กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กร ใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4.1.1.5 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดี และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.1.6 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.1.7 กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ลดการดำเนินงานขององค์กรเพื่อป้องกันตัวในกรณีที่องค์กรอยู่ภายใต้ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนมาก มีภัยคุกคามจากคู่แข่งรุนแรง เสียเปรียบทางการแข่งขัน ประสบปัญหาทางการเงินหรือสภาพคล่อง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้อาจเลือก วิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1.1.8 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) จะถูกใช้เพื่อพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายของธุรกิจให้กลับมาทำกำไรได้ใหม่ กลยุทธ์นี้จะเน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้

4.1.1.9 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย ทำกำไรระยะสั้นให้สูงที่สุด และพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานมากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว

4.1.1.10 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะไม่พิจารณาลงทุนเพิ่ม หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

4.1.1.11 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลงหรือการขายทรัพย์สินที่มีอยู่ กรณีที่ธุรกิจมีปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรือไม่มีโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม โดยแนวคิดของ Michael E. Porter ได้นำเสนอกลยุทธ์การแข่งขัน ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม โดยนำกลยุทธ์มาใช้ในส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้ กลยุทธ์ในการขยายการตลาด กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจเป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อกำหนดทิศทางในระดับกลยุทธ์นี้ เป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่ 3 แบบคือ

ตารางที่ 4.1 แสดงรูปแบบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจของพอร์ตเตอร์

	ต้นทุน(Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management

**4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership)** เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

**4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)** เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

**4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)** เป็นการตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภค โดยคาดหวังว่าบริษัทจะสามารถตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate และบริษัทสามารถบริหารจัดการให้มีต้นทุนที่ต่ำ

### 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลักขององค์กร เน้นการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มุ่งเน้นการดำเนินการตามหน้าที่ต่างๆ เพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่

**4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)** มุ่งที่ความต้องการของลูกค้า ซึ่งนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพอใจ ลูกค้าได้อย่างเต็มที่ โดยการใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย หรือ ที่เรียกว่า 4P แบบผสมผสานกันเพื่อให้สนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy)** เกี่ยวข้องกับการได้มาของวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ หรือปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีต้นทุนที่ต่ำ



**4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy)** คือการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการจัดการทรัพยากรทางการเงิน เพื่อนำมาการวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สิน และการบริหารภาษี

**4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)** โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ ที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**4.3.4 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)** เป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ และ กระบวนการปัจจุบันให้ดีขึ้น

#### **4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหาบริษัท PH Care.**

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ และ การวิเคราะห์สภาพปัญหา กลยุทธ์ระดับต่างๆ ในปัญหายอดขายลดลงในดูมมือปราศจากเชื้อของบริษัท PH Care สามารถกำหนด กลยุทธ์ให้บริษัทได้ 3 แบบดังนี้

**4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)** การวิเคราะห์อุตสาหกรรมดูมมือปราศจากเชื้อทำให้ทราบว่า ตลาดในอุตสาหกรรม เริ่มอิ่มตัว มีการแข่งขันด้านราคา ลูกค้านำอำนาจการต่อรองสูงขึ้น แต่ด้วยคุณภาพ และ สินค้าที่มีความแตกต่าง ด้านการใช้งานเฉพาะทางทำให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ จากจุดเด่นที่บริษัทมีควรใช้กลยุทธ์แบบเติบโตแบบการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม โดยขยายตัวเข้าไปในอุตสาหกรรมอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม ไปยังอุตสาหกรรมที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า แต่ยังคงรักษาลูกค้าในอุตสาหกรรมเดิม

**4.4.1.1 ขยายธุรกิจไปอุตสาหกรรมเวชสำอางค์และการผสมสารเคมี** ที่เกี่ยวกับชีวเคมี บริษัทยังคงพอมีความถนัดในการดำเนินธุรกิจ เป็นการกระจายสินค้าเดิมในอุตสาหกรรมใหม่ที่มีโอกาสเติบโต

**4.4.1.2 รักษากลุ่มลูกค้าเดิม** โดยเน้นในโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ เมื่อจบมาจะได้มีความคุ้นเคยกับสินค้า และยังคงรักษาลูกค้ากลุ่มโรงพยาบาล คลินิกเดิมอยู่

**4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันกับบริษัท จึงต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร จากบทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจจะเห็นได้ว่า บริษัท PH Care ใช้กลยุทธ์ด้านความแตกต่างมาเป็นกลยุทธ์หลัก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอุตสาหกรรมถุงมือปราศจากเชื้อที่มีการแข่งขันด้านราคาที่สูงมาก อีกทั้งบริษัท PH Care มีจุดเด่น คือ สินค้าที่มีความหลากหลายเฉพาะทาง และมีคุณภาพ จึงเน้นในตลาดเดิมและตลาดใหม่ ในตลาดเดิมเน้นสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม สินค้ามีความเฉพาะทาง โดยสินค้านี้มีคุณสมบัติป้องกันอาการแพ้แก่ผู้ใช้งานและผู้รับบริการทางการแพทย์ ทั้งอาการแพ้แป้งและอาการแพ้ยาง และในตลาดใหม่มุ่งเน้นในตลาดอุตสาหกรรมเวชสำอางค์และการผสมสารเคมี ที่เกี่ยวกับชีวเคมี จะเน้นสินค้าในกลุ่มดังกล่าวเช่นกัน

4.4.2.1 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเน้นตามความต้องการ โดยจัดกิจกรรมกับกลุ่มลูกค้าหลัก และสนับสนุนงานต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะให้กับลูกค้าในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4.2.2 ตอกย้ำในตราสินค้า สร้างการรับรู้ถึงคุณสมบัติในด้านต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงข้อแตกต่างกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม และให้ลูกค้าสังเกตเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้า ในด้านของความปลอดภัยที่มั่นใจได้ ด้านการป้องกันอาการแพ้ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้ อีกทั้งความหลากหลายของสินค้าที่เหมาะสมกับงานในด้านต่างๆ

**4.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)** การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของบริษัท PH Care จะสอดคล้องกับ กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อกำหนดดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการผลิตและตรวจสอบคุณภาพ เนื่องจากถุงมือปราศจากเชื้อที่บริษัท PH Care นำมาจัดจำหน่าย มี Distributors ยี่ห้อ AS จากประเทศมาเลเซีย ทำให้บริษัท PH Care ให้ความสำคัญในส่วนของคุณภาพของสินค้าคงคลัง และตรวจสอบคุณภาพของสินค้าให้อยู่ในมาตรฐาน จำนวนของสินค้าเพียงพอและสามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่วางไว้

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด นำ 4Ps คือ ด้านสินค้า ด้านราคา ด้านสถานที่ และ การส่งเสริมการขาย มาวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าบริษัท PH Care มีความสามารถเหนือคู่แข่งในด้านคุณภาพของสินค้าที่จำหน่าย สินค้ามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ตั้งราคาเหมาะสมตามคุณภาพ โดยบริษัทมีการประชาสัมพันธ์ การใช้งานขั้นพื้นฐาน ความแตกต่างของสินค้าในแต่ละ

ละรุ่ม ความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น โดยทำเป็นเอกสาร แผ่นพับ เข้าร่วมจัดประชุมสัมมนาของแพทย์ และพยาบาลในหน่วยงานต่างๆ โดยเน้น ห้องผ่าตัดที่เป็นลูกค้ารายใหญ่เป็นหลัก จากการจัดกิจกรรมดังกล่าว เพื่อต่อยอดในตราสินค้า และคุณภาพ เพื่อให้ผู้ใช้งานในแต่ละกลุ่มลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด

4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านการขาย บริษัท PH Care มีผู้แทน หรือ เซลล์ ไปตามกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ โดยเน้น โรงพยาบาลเป็นหลัก กลยุทธ์นี้จะอิงกับกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมทางการตลาด โดยผู้แทนมีหน้าที่ขายยี่ห้อสินค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และเป็นตัวกลางให้กับบริษัท โดยกลยุทธ์นี้จะถูกปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่พบ โดยสร้างความแตกต่างในการขายและการบริการลูกค้าให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล บริษัท PH Care มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานทางการแพทย์ หรือ คนที่เคยมีประสบการณ์ โดยพัฒนาจัดอบรมก่อนออกตลาดในด้านทักษะต่างๆ เช่น ความรู้ด้านสินค้า ทักษะการขาย บุคลิกภาพ การเข้าพบลูกค้า

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจและการวิเคราะห์สภาพปัญหาของ บริษัท PH Care สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 3 ระดับดังนี้ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กรควรใช้กลยุทธ์แบบเติบโตแบบการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม โดยขยายตัวเข้าไปในอุตสาหกรรมเวชสำอางค์และการผสมสารเคมี ที่เกี่ยวกับชีวเคมีที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม ซึ่งมีโอกาสเติบโตมากกว่าแต่ยังคงรักษาลูกค้าในอุตสาหกรรมเดิม โดยเน้นในโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ 2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจนำกลยุทธ์ด้านความแตกต่าง เน้นในตลาดเดิมและตลาดใหม่ เน้นสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่นในอุตสาหกรรม สินค้ามีความเฉพาะทาง โดยสินค้านี้ดังกล่าวมีคุณสมบัติป้องกันอาการแพ้แก่ผู้ใช้งานและผู้รับบริการทางการแพทย์ ทั้งอาการแพ้แป้งและอาการแพ้ยางและสุดท้ายการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แบ่งเป็น 4 หัวข้อคือ กลยุทธ์ด้านการผลิตและตรวจสอบคุณภาพ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการขาย และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล โดยในบทที่ 5 กล่าวถึงการนำ กลยุทธ์ที่เสนอมานำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์มาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

จากบทที่ 4 ได้กล่าวถึงองค์กรกำหนดกลยุทธ์ใน 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จากการกำหนดกลยุทธ์เพื่อมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้น องค์กรจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในระดับต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภายในองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์นี้ ในบริษัท PH Care มุ่งเน้นไปทางการเติบโต โดยการมุ่งสินค้าเฉพาะทางให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และพัฒนาการบริการให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเดิมและลูกค้าในตลาดใหม่และเจาะฐานลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ไม่มุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านราคา เพื่อให้ยอดขายกลับมาดีขึ้นเหมือนเดิม ต้องพัฒนาสนับสนุนกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ และมีวิธีการประเมินผลอย่างชัดเจน ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ช่วยในการวางแผนงานในการประยุกต์กับธุรกิจคือ Balanced Scorecard โดยอาศัยตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPI) และ มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อป้องกันกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความไม่แน่นอนหรือถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นสามารถบรรเทาได้ จากความเสี่ยงสามารถส่งผลให้การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาประยุกต์ใช้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

#### 5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

การนำ Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานในองค์กรสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลกถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนด กลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างไรก็ตามธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงิน

บั้นผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดี และประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise) Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้ “Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ จะทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C) มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

**5.1.1 The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

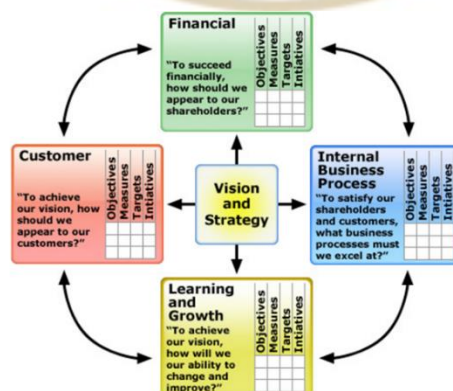
**5.1.2 The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

**5.1.3 The Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

**5.1.4 The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard (BSC) จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1.วัตถุประสงค์(Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน 2.ตัวชี้วัด(Measures หรือ Key Performance Indicators) คือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3.เป้าหมาย(Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ 4.แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม(Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 5.2 การบริหารงานบริษัท PH Care โดยใช้ Balanced Scorecard



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard (BSC)

ที่มา : <http://promrucsa-dba04.blogspot.com>

จากปัญหาของ บริษัท PH Care เรื่องยอดขายลดลงในช่วง 3 ปีหลังอย่างต่อเนื่องได้ ประยุกต์ใช้เครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยนำมาเชื่อมโยงกับ BSC เพื่อแก้ไขปัญหของบริษัท วัดผลจาก 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านภายในองค์กร ด้านลูกค้าและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

**5.2.1 ด้านมุมมองด้านการเงิน** เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อดำเนินการให้บริษัท สร้างผลกำไรและสามารถผลักดันสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**ตารางที่ 5.1** แสดงมุมมองด้านการเงินของบริษัท PH Care.

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ(Initiatives)
เพื่อเพิ่มกำไรจากการขาย	ยอดขายในตลาดเดิม	10% จากปีที่แล้ว	มุ่งเน้นจัดกิจกรรมทางการตลาด
			แจกเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่แสดงถึงคุณภาพสินค้า
			จัดทำโฆษณาที่แสดงให้เห็นว่าสินค้ามีความแตกต่างและน่าดึงดูด
	ยอดขายในตลาดใหม่	เพิ่มเป้าหมายจากเดิม 5% ในการเปิดตลาด	ทำการเสนอสินค้าในรูปแบบต่างๆ แนะนำสินค้าในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่ามุมมองด้านการเงิน เน้นการเพิ่มกำไรจากการขายเป็นหลัก โดยมีตัวชี้วัดคือการทำยอดขายในตลาดเดิม และการทำยอดขายในตลาดใหม่ เป้าหมายจากการเพิ่มยอดขายในตลาดเดิมคือ เพิ่มยอดขาย 10% จากปีที่แล้ว โดยมีโครงการคือมุ่งทำกิจกรรมทางการตลาด แจกเอกสารงานวิจัยที่แสดงถึงคุณภาพสินค้า และจัดทำโฆษณาที่แสดงให้เห็นว่าสินค้ามีความแตกต่างและน่าดึงดูด ในส่วนการเพิ่มยอดขายในตลาดใหม่ มีเป้าหมายคือเพิ่มเป้าหมายจากเดิม 5% ในการเปิดตลาด โดยมีโครงการคือทำการเสนอสินค้าในรูปแบบต่างๆ แนะนำสินค้าในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**5.2.2 ด้านกระบวนการภายในองค์กร** เพื่อทราบถึงกระบวนการภายในองค์กร ว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด เพื่อทราบถึงข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ ทำให้ภายในองค์กรมีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กรของบริษัท PH Care

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ(Initiatives)
เพื่อความถูกต้องในการรับคำสั่งซื้อ	จำนวนครั้งในการรับคำสั่งซื้อ	ลดความผิดพลาดจากเดิม 10%	มีการ ตรวจสอบระบบการสั่งซื้อจากลูกค้า
เพื่อการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา	จำนวนครั้งที่ส่งของตรงเวลา	ลดความผิดพลาดจากเดิม 10%	มีการ ตรวจสอบและพัฒนาระบบการขนส่ง
เพื่อสินค้าคงคลังที่ตรงตามจำนวน ลดการสูญหายของสินค้า	อัตราสินค้าคงคลังไม่สูญหาย	จำนวนตรงกับจำนวนที่ตรวจสอบทุกครั้ง	จัดทำสรุปในแต่ละวัน และมีการตรวจนับสต็อกสินค้าทุกครึ่งปี
เพื่อระบบข้อมูลต่างๆ มีประสิทธิภาพ	อัตราความผิดพลาดของระบบ	ความผิดพลาดระบบเป็นศูนย์	ทำระบบรองรับ เมื่อเกิดความผิดพลาด และทำระบบการดำเนินการต่างๆ ของบริษัท

จากตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์ใน 4 เรื่องคือ 1.เรื่องคำสั่งซื้อจากลูกค้า ตัวชี้วัดคือจำนวนครั้งในการรับคำสั่งซื้อ มีเป้าหมายลดความผิดพลาดจากเดิม 10% มีโครงการตรวจสอบระบบและทวนการสั่งซื้อจากลูกค้า 2.เรื่องเพื่อการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา ตัวชี้วัดจำนวนครั้งที่ส่งของตรงเวลา เป้าหมายลดความผิดพลาดจากเดิม 10% โครงการมีการตรวจสอบและพัฒนาระบบการขนส่ง 3.สินค้าคงคลังที่ตรงตามจำนวน ลดการสูญหายของสินค้า ตัวชี้วัดอัตราสินค้าคงคลังไม่สูญหาย เป้าหมายจำนวนตรงกับจำนวนที่ตรวจสอบทุกครั้ง โครงการจัดทำสรุปสินค้าคงคลังในแต่ละวัน และมีการตรวจนับสต็อกสินค้าทุกครึ่งปี และ 4. ระบบข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดอัตราความผิดพลาดของระบบ เป้าหมายความผิดพลาดระบบเป็นศูนย์ จัดทำระบบรองรับ เมื่อเกิดความผิดพลาด และทำระบบการดำเนินการต่างๆ ของบริษัท

5.2.3 ด้านมุมมองของลูกค้า โดยเน้นลูกค้าในตลาดเดิม และลูกค้าในตลาดใหม่ นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บริษัท และทราบถึงความต้องการของลูกค้าในตลาดต่างๆ ที่มีความแตกต่างในการทำงาน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท PH Care.

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ(Initiatives)
เพื่อขยายตลาดไปยังลูกค้าในอุตสาหกรรมอื่น	จำนวนการสั่งซื้อสินค้า	ยอดขายเพิ่มขึ้น 20%	นำเสนอสินค้า วางประมิมลงมือปราศจากเชื้อ
เพื่อให้ลูกค้าในตลาดเดิมเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ	อัตราการลดการตอบกลับในเชิงลบของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ	ลดการเคลมสินค้าและการตอบกลับในเชิงลบด้านการบริการ	ทำสถิติ รายงานการร้องเรียนและการเคลมสินค้า



จากตารางที่ 5.3 มุมมองด้านลูกค้าจะเห็นได้ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อ ขยายตลาดไปยังลูกค้าในอุตสาหกรรมอื่น ตัวชี้วัดคือจำนวนการสั่งซื้อสินค้า เป้าหมายมียอดขายเพิ่มขึ้นในตลาดลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 20% โดยนำเสนอถุงมือปราศจากเชื้อและทำการประเมินสินค้าเพื่อทดสอบการตอบสนองของลูกค้าในกลุ่มใหม่ และทำให้ลูกค้าในตลาดเดิมเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ตัวชี้วัดคืออัตราการลดการตอบกลับในเชิงลบของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เป้าหมายลดการเคลมสินค้าและการตอบกลับในเชิงลบด้านการบริการ และ โครงการทำสถิติ รายงานการร้องเรียนและการเคลมสินค้า

**5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพในการทำงานของพนักงานในระดับต่างๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ตนต้องรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้มากขึ้น

**ตารางที่ 5.4** แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท PH Care

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	จำนวนครั้งทำงานผิดพลาดลดลงจากเดิม	ความผิดพลาดลดลงจากเดิม 10%	จัดอบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ
เพื่ออัตราการลาออกของพนักงาน	จำนวนพนักงานลาออกลดลง	อัตราการลาออกลดลง 5% จากปีที่แล้ว	สำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออก
เพื่อความพึงพอใจในการทำงาน	การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 10%	ทำแบบสำรวจความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ

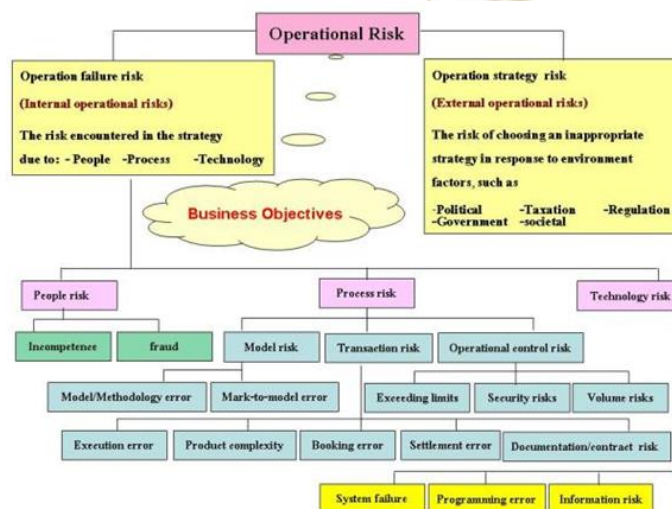
จากตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท PH Care มีวัตถุประสงค์ 3 เรื่องคือเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่ออัตราการลาออกของพนักงาน และเพื่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน มีตัวชี้วัดคือจำนวนครั้งในการทำงานที่มีความผิดพลาดลดลงจากเดิม มีเป้าหมายเกิดความผิดพลาดลดลง 10% จากเดิม โดยมีโครงการจัดอบรมให้ความรู้ในงานในด้านต่างๆ ตามงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านอัตราการลาออกของพนักงาน ตัวชี้วัดคือจำนวนพนักงานลาออกลดลง เป้าหมาย อัตราการลาออกลดลง 5% จากปีที่แล้ว มีการทำโครงการสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออก และ วัตถุประสงค์ในด้านสุดท้ายด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ตัวชี้วัดคือการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป้าหมายงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 10% และมีโครงการทำแบบสำรวจความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ เพื่อมาประเมินภาพรวมของโครงการ

### 5.3 แผนการบริหารความเสี่ยง และการบรรเทาหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยแบ่งเป็นประเภทความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง

5.3.1 การจำแนกความเสี่ยง แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ 1. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนธุรกิจ ความเสี่ยงที่การดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่กิจการกำหนดจะต่างคนต่างทำ ความเสี่ยงที่มาจากการใช้สมมติฐานสำคัญเพื่อการวางแผนธุรกิจ เป็นต้น 2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : FR) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น 3. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk : OR) การจัดทำระบบต่างๆ ภายในองค์กร การปฏิบัติงาน 4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)

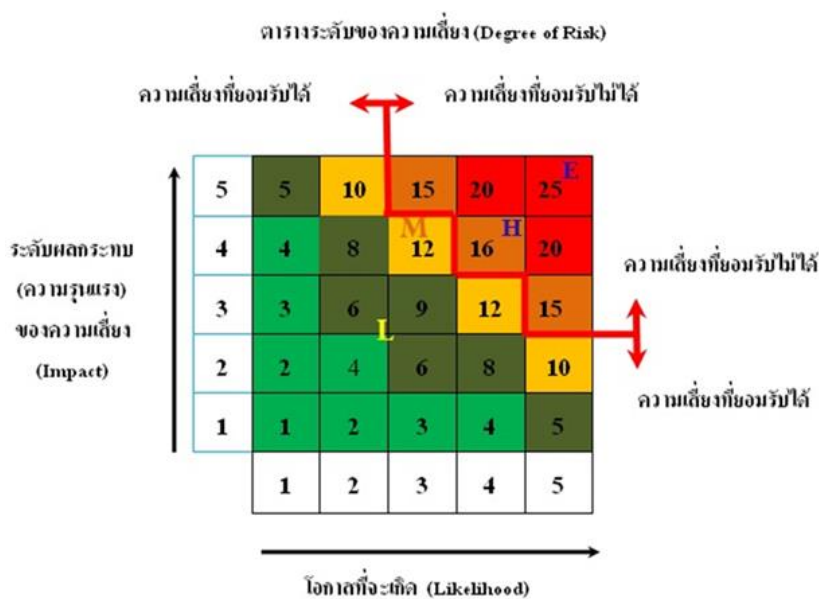
ภาพที่ 5.2 แสดงถึงความเสี่ยงระดับองค์กร



ที่มา : [www.operational-risk-business-objectives](http://www.operational-risk-business-objectives)

**5.3.2 การประเมินความเสี่ยง** เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1.โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง 2.ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง 3.ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จาก ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก



ภาพที่ 5.3 ตารางระดับของความเสี่ยง

ที่มา : <https://www.google.co.th/search?hl=en&site=img&tbm>

**5.3.3 การบริหารความเสี่ยง** กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ใน ระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้ 1.การยอมรับความเสี่ยง เป็นการ ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง 2.การลด หรือการควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ 3.การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. การเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิก โครงการหรือกิจกรรมนั้น

#### 5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์บริษัท PH Care.

จากการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้โดยนำกรอบแนวคิด Balanced Scorecard มาวิเคราะห์ทั้ง 4 มิติ เพื่อนำมาระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดความเสียหายในวงกว้าง หรือการดำเนินงานที่ทำอยู่ต้องหยุดชะงักชั่วคราว ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น จึงควรให้ความสำคัญ โดยมาวิเคราะห์ถึงประเด็นต่างๆ ที่จะนำมาสู่ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดปัญหา เพื่อที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงขึ้น หรือ ถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นองค์กรสามารถรับมือและบรรเทาความเสี่ยงนั้นได้ ให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินการขององค์กรน้อยที่สุด จากที่กล่าวมานั้นมีปัจจัยที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ได้ดังนี้

##### 5.4.1 ความเสี่ยงด้านลูกค้า

ลูกค้ารายเดิม คือ ลูกค้าหลักที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ของบริษัท ได้แก่ ในกลุ่มโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ - กลางทั้งรัฐบาล และเอกชน ไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการเนื่องจากลูกค้าในกลุ่มนี้เป็นรายได้หลักของบริษัท อีกทั้งมีอำนาจการต่อรองสูงจึงมีความสำคัญต่อบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควรจัดทำแผนป้องกัน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ติดตาม รับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้าที่มีต่อสินค้าสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความคุ้นเคยในตัวสินค้า และบริการด้านความเร็ว ตรงตามเวลานัดหมาย มีคุณภาพที่เป็นมาตรฐาน

ลูกค้ารายใหม่ คือ กลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมเวชสำอางค์และการผสมสารเคมี ที่เกี่ยวกับชีวเคมี เพื่อขยายลูกค้า บริษัทจึงควรนำตัวอย่างไปวางเพื่อเป็นการทดลองตลาด เพื่อสร้างความคุ้นเคย ลดความเสี่ยงการความรู้สึกของลูกค้าที่ปิดกั้นในสินค้าใหม่ และลดความไม่พึงพอใจในสินค้าเนื่องจากความไม่เคยชินกับการใช้งาน

#### 5.4.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงจากความผันผวนของการตั้งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง ที่มีความผันผวนด้านราคา เนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยน ควรซื้อการซื้อ ขยายล่วงหน้า เพื่อลดการแบกรับส่วนต่างของค่าเงินที่มีความผันผวน

ความเสี่ยงจากการพยากรณ์ยอดการตั้งซื้อผิดพลาด ส่งผลต่อการสต็อกสินค้า ควรนำตัวชี้วัดในอดีต เช่น ยอดขาย 3 – 5 ปีย้อนหลังเพื่อนำมาพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต อีกทั้งควรทำการสำรวจตลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสต็อกสินค้าให้เหมาะสมเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดการสินค้าคงคลังของบริษัท

#### 5.4.3 ความเสี่ยงจากภายในองค์กร

ความเสี่ยงจากการที่รถขนส่งสินค้าที่ไม่ได้ขออนุญาตตามที่กำหนดไว้ ส่งผลกระทบต่อสินค้า บริษัทควรจัดทำระบบเพื่อควบคุมขออนุญาตในการขนส่งให้มีความคงที่ ให้เป็นมาตรฐานและลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับสินค้า

ความเสี่ยงจากการที่พนักงานมีความรู้ความชำนาญ หรือ มีประสบการณ์ จะเกิดอัตราการเข้า ออกสูง เนื่องจากเป็นที่ต้องการของตลาด เช่น จบสายเกษตรกร เทคโนโลยีการแพทย์ วิทยาศาสตร์เคมี รวมถึงคนที่มีประสบการณ์ในตลาดมักจะถูกบริษัทดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง เนื่องจากมีทักษะแล้วและมีความคุ้นเคยกับลูกค้า ดังนั้นบริษัทจึงควรดูแลเรื่องสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม

#### 5.4.4 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ

ความเสี่ยงจากสถานการณ์ต่างๆ ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมือง และความเสี่ยงจากนโยบายของรัฐบาล จากที่กล่าวมาเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

ความเสี่ยงด้านคู่แข่ง จากการศึกษาอุตสาหกรรมถู่มือปราศจากเชื้อทำกำไรได้สูง และเป็นสินค้าที่ไม่มีความซับซ้อนในการผลิต จึงทำให้เกิดคู่แข่งขึ้นทั้งรายเดิมและรายใหม่เข้ามาทำกำไรในอุตสาหกรรม จึงเกิดสงครามด้านราคา บริษัทควรรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และจากตราสินค้าเองที่มีชื่อเสียงเป็นที่น่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ให้ลูกค้าเล็งเห็นถึงความสำคัญในด้านคุณภาพของสินค้ามากกว่าปัจจัยด้านราคา ซึ่งช่วยบรรเทาผลกระทบและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดให้เท่าเดิมและเพิ่มขึ้นจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม



ระดับ	ผลกระทบ
3	มาก
2	ปานกลาง
1	ต่ำ

ภาพที่ 5.4 แสดงระดับความเสี่ยงจากการประเมินและยอมรับความเสี่ยงของบริษัท PH Care  
 ที่มา : จัดทำการประเมินระดับและยอมรับความเสี่ยง โดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

จากปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่กล่าวมานั้น นำมาวิเคราะห์ระดับความรุนแรงผลกระทบ ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิด และผู้รับผิดชอบของความเสี่ยงในลักษณะต่างๆ เพื่อจัดทำแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.5 แผนการบริหารความเสี่ยงงู่มือปราศจากเชื้อ บริษัท PH Care

ความเสี่ยงที่จะเกิด	สาเหตุ	กระทบต่อ	ความเป็นไปได้	ระดับผลกระทบ	ผู้รับผิดชอบ
1.ลูกค้ารายเดิมไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการ	สินค้าไม่ได้คุณภาพและบริการบริการไม่ดี	ยอดขาย	1	3	ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย
2.ลูกค้ารายใหม่ไม่พึงพอใจในสินค้า	ไม่คุ้นเคยกับสินค้าใหม่	ยอดขาย	2	1	ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย
3.ความผันผวนของต้นทุนในสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายในต่างประเทศ	ส่วนต่างของอัตราแลกเปลี่ยน	ต้นทุน	2	2	ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายการเงิน
4.การพยากรณ์ยอดขายสั่งซื้อผิดพลาด	ไม่ได้นำตัวชี้วัดมาประมาณการยอดขายสั่งซื้อมาช่วยการพยากรณ์	ต้นทุน	2	2	ฝ่ายจัดซื้อ
5.การขนส่งสินค้าอุณหภูมิภายในรถขนส่งสินค้าไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้	การควบคุมอุณหภูมิภายในรถขนส่งสินค้ายังไม่เป็นมาตรฐาน	ต้นทุน	2	2	ฝ่ายขนส่งสินค้า
6.การลาออกของพนักงาน	มีการดึงตัวพนักงาน	รายได้และค่าใช้จ่าย	2	2	ฝ่ายบุคคล
7.ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ การเมือง เศรษฐกิจ และนโยบายรัฐบาล	การออกนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ และการเมือง	กำไร	3	3	ผู้บริหาร
8.คู่แข่งแข่งขันด้านราคา	ตลาดใหญ่และสินค้าผลิตไม่ซับซ้อน	กำไร	3	3	ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย

หมายเหตุ

ผลกระทบด้านความเสี่ยง

1 = ผลกระทบน้อย      2 = ผลกระทบปานกลาง      3 = ผลกระทบมาก

ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

1 = ความเป็นไปได้ต่ำ      2 = ความเป็นไปได้ปานกลาง      3 = ความเป็นไปได้น้อย

จากตารางที่ 5.5 แสดงถึงการบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยทั้ง 8 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อ ยอดขาย ต้นทุน รายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรมีความเสี่ยงและสาเหตุคือ 1.ด้านลูกค้ารายเดิมใน อุตสาหกรรมไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการ สาเหตุคือสินค้าไม่ได้คุณภาพและบริการบริการไม่ดี โอกาสเกิดน้อยแต่ถ้าเกิดส่งผลกระทบมาก โดยกระทบต่อยอดขาย ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย ผู้รับผิดชอบ 2.ลูกค้ารายใหม่ไม่พึงพอใจในสินค้า สาเหตุจากความไม่คุ้นเคยกับสินค้าใหม่ มีโอกาส เกิดปานกลางถ้าเกิดส่งผลกระทบน้อย เนื่องจากการเปิดตลาดใหม่ กระทบต่อยอดขายที่อาจจะ เพิ่มขึ้น หรือ ลดลงฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายผู้รับผิดชอบ 3.ความผันผวนของต้นทุนในสั่งซื้อสินค้า จากผู้ขายในต่างประเทศ สาเหตุเกิดจากส่วนต่างของอัตราแลกเปลี่ยน มีโอกาสเกิดปานกลางถ้าเกิด ส่งผลกระทบปานกลาง เพราะมีการสต็อกสินค้าไว้บางส่วนแล้ว ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายการเงินเป็นผู้ รับผิดชอบ 4.การพยากรณ์ยอดขายการสั่งซื้อผิดพลาด สาเหตุเกิดจากไม่ได้นำตัวชี้วัดมาประมาณการ ยอดการสั่งซื้อมาช่วยในการพยากรณ์ กระทบด้านต้นทุน โอกาสเกิดปานกลางและถ้าเกิดมี ผลกระทบระดับกลาง ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้รับผิดชอบ 5.การขนส่งสินค้าอุณหภูมิภายในรถขนส่งสินค้า ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ สาเหตุเกิดจากการควบคุมอุณหภูมิภายในรถขนส่งสินค้าของบริษัทยังไม่ เป็นมาตรฐาน ส่งผลกระทบต่อต้นทุน โอกาสเกิดปานกลางและถ้าเกิดมีผลกระทบระดับกลาง ฝ่าย ขนส่งสินค้าเป็นผู้รับผิดชอบ 6.การลาออกของพนักงาน สาเหตุมีการดึงตัวพนักงาน กระทบด้าน รายได้และค่าใช้จ่าย โอกาสเกิดปานกลางและถ้าเกิดมีผลกระทบระดับกลาง ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ รับผิดชอบ 7.ปัจจัยภายนอกอื่นๆ การเมือง เศรษฐกิจ และนโยบายรัฐบาล สาเหตุจากการเมือง การ ออกนโยบาย และสภาพเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อยอดขาย โอกาสเกิดสูงและถ้าเกิดส่งผลกระทบ มาก ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบและ 8.คู่แข่งแข่งขันด้านราคา สาเหตุเกิดจากตลาดถูกมือปราศจากเชื้อ เป็นตลาดใหญ่และการสินค้าไม่ซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อกำไร



## 5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับเหตุการณ์ที่พบและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร โดยจากการจัดทำแผนผังเชิงกลยุทธ์ Balanced Scorecard มาวิเคราะห์ทั้ง 4 ด้าน ทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ ในด้านการเงิน ลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อนำมาวัดผลในด้านต่างๆ ขององค์กร ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสิ่งที่ทำนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์ไปใช้อาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องจากเป็นเรื่องของอนาคต องค์กรควรพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันต่างๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อระบุสาเหตุ ประเมินถึงความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด การบริหารความเสี่ยง และหาผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน และบรรเทาภัยกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วให้เกิดความเสียหายให้น้อยที่สุดกับบริษัท ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติใช้จริง เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความแข็งแกร่งกับองค์กรอย่างยั่งยืน



## บรรณานุกรม

- สถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร (2552). มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับยางพารา
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. (Online). Available <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กันยายน 2558)
- PESTEL Analysis Mind Map. (2012). (Online). Available <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestel-analysis-mind-map> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กันยายน 2558)
- Five Forces Model. (2013). (Online). Available <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc> (วันที่ค้นข้อมูล: 22 กันยายน 2558)
- JENNY ZHOU. (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams. (Online). Available <https://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/> (วันที่ค้นข้อมูล: 30 กันยายน 2558)
- โครงการศึกษาโอกาสทางธุรกิจและการเพิ่ม Value Creation (2552). (วันที่ค้นข้อมูล :17 ตุลาคม 2558)
- สำนักการพยาบาลกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข (2555). (วันที่ค้นข้อมูล :10 ตุลาคม 2558)