

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการเป็นผู้นำทาง
การตลาดแบบยั่งยืนในอุตสาหกรรมยาต้านการแข็งตัวของเลือด
แบบไม่ต้องติดตามผลเลือด กรณีศึกษา : บริษัท AAA จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการเป็นผู้นำทาง
การตลาดแบบยั่งยืนในอุตสาหกรรมยาด้านการแข็งตัวของเลือด
แบบไม่ต้องติดตามผลเลือด กรณีศึกษา บริษัท AAA จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....
นางสาวนารีรัตน์ ช่างเจรจา
ผู้วิจัย

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

.....
รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็น ประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอด ประสบการณ์ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และ ความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการ จัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ผู้จัดการฝ่าย ขายและหัวหน้าทีมงานด้านการตลาดในyakกลุ่มด้านการแข่งตัวของเลือดแบบไม่ต้องติดตามผลเลือด ของ บริษัท AAA จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการ จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลัง ความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์ รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

อนึ่งผู้เขียนด้วยความตั้งใจและมุ่งมั่นขอให้คุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ขอยกให้ บิดา มารดา ครูอาจารย์รวมถึงผู้มีอุปการะทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอนและสนับสนุนด้วยดี โดย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอ น้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นารีรัตน์ ช่างเจรจา

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการเป็นผู้นำทางการตลาดแบบยั่งยืนในอุตสาหกรรมยาต้านการแข็งตัวของเลือดแบบไม่ต้องติดตามผลเลือด กรณีศึกษา: บริษัท AAA จำกัด

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS IN THE SUSTAINABLE MARKET LEADERSHIP OF NEW ORAL ANTICOAGULANT DRUG CASE STUDY OF AAA CO., LTD

นารีรัตน์ ช่างเจรจา

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการเป็นผู้นำทางการตลาดแบบยั่งยืนในอุตสาหกรรมยาต้านการแข็งตัวของเลือดแบบไม่ต้องติดตามผลเลือด ของบริษัท AAA จำกัด ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้นำทางการตลาดของยาในกลุ่มนี้ และมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้เริ่มรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ประกอบกับการมีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นในตลาด และเป็นบริษัทรายใหญ่ที่มีเงินลงทุนทางการตลาดสูงมาก ทำให้ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดและมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ เมื่อเทียบกับปี 2557 ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อยอดขาย เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโต ที่มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างทั้งในเรื่องการบริการที่มีคุณค่าที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่น การมีผลิตภัณฑ์ที่มีความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการรักษา และการให้ความสำคัญในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายให้มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า กระตุ้นยอดขายให้มากขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมแบบยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย/ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน/Differentiation Strategy/ยาต้านการแข็งตัวของเลือดแบบไม่ต้องติดตามผลเลือด/บริษัท AAA จำกัด

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	4
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างขององค์กร	10
1.4 สภาพปัญหา	14
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	15
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTLE Analysis	15
2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม	17
2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม	17
2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม	18
2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม	19
2.1.5 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม	20
2.1.6 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model	21
2.2.1 แรงผลักดันของกลุ่มแข่งขันที่อยู่ในตลาดแล้ว (Rivalry among existing competitors)	22
2.2.2 ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)	23
2.2.3 ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)	23
2.2.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	24
2.2.5 อำนาจการต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)	24
2.3 การวิเคราะห์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)	26
2.3.1 ประสิทธิภาพและความปลอดภัยของยา	26
2.3.2 พนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ	27
2.3.3 กิจกรรมส่งเสริมการขาย	27
2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	28
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	31
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	31
3.2 โครงสร้างปัญหาผลิตภัณฑ์	33
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	38
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	39
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)	39
4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy)	41
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)	42
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	44
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	44
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	44
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	45
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)	46
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	46
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	46
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)	46
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)	46
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท AAA จำกัด	46
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	47
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	48
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	49
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	53
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	53
5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	54
5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	54
5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	57
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการกลยุทธ์ของบริษัท AAA	56
5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	57
5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	58
5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	59
5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	60
5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	62
5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	65
5.4.1 การสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือ เกิด Switching brand	65
5.4.2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ	65
5.4.3 ความพึงพอใจของลูกค้า	66
5.4.4 บุคลากรในองค์กร	66
5.4.5 ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้	66
บรรณานุกรม	69
ประวัติผู้วิจัย	71

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	มูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบฉีด	5
1.2	แสดงข้อบ่งชี้ในการรักษาโรค และวันที่ได้รับการอนุญาตในการนำยาของบริษัท ข้ามชาติเข้ามาในประเทศไทย	6
1.3	แสดงมูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบ รับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่ (NOACs)	6
2.1	แสดงจำนวนและอัตราของผู้สูงอายุ ในปีพ.ศ. 2537-2557	18
2.2	สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	21
2.3	สรุปการวิเคราะห์ตลาดโดยใช้ Porter's Five Forces Model	25
5.1	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน	57
5.2	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า	58
5.3	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน	60
5.4	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ขององค์กร	61
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AAA ในระยะเวลา 1 ปี	62

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	โครงสร้างตลาดยาในประเทศไทย	2
1.2	แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมยา แบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย (Market size = 180,000 ล้านบาท)	4
1.3	แสดง % Market Share ปี 2013- YTD Aug ปี 2015 ในผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มต้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่ (NOACs)	7
1.4	โครงสร้างองค์กรของบริษัท ใน 1 Business Unit GM	13
1.5	แสดงการเปรียบเทียบ % Market Share ในปี 2013-2015 ทุก product	14
2.1	แสดง PESTEL Analysis Model	16
2.2	แสดง GDP per capita ของประเทศไทยตั้งแต่ปี 2006-2014	17
2.3	แสดง Five Forces Model	22
3.1	ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย	32
3.2	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA	33
3.3	แสดงวงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย	34
3.4	วงรอบเหตุและผลของกลุ่มแข่งที่กระทบส่วนแบ่งทางการตลาด	35
3.5	วงรอบเหตุและผลต่อราคา	35
3.6	วงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับทางการตลาด	36
4.1	แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	38
5.1	แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard	55
5.2	แสดงแผนผังกลยุทธ์ของบริษัท AAA	56
5.3	แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	67

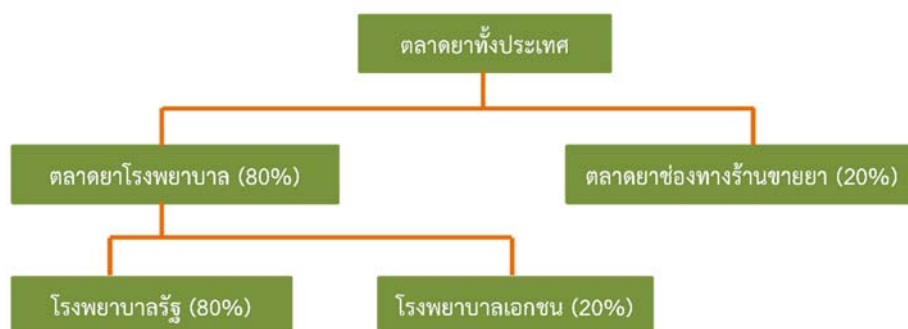
บทที่ 1

บทนำ

ยารักษาโรคเป็น 1 ในปัจจัย 4 ที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับชีวิตและสุขภาพ และเป็นสิ่งจำเป็นต่อมนุษย์ ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยกำลังเข้าสู่สมาคมเศรษฐกิจเอเซีย (Asean Economic Community ;AEC) พร้อมกันนั้นรัฐบาลก็ได้มีนโยบายที่สนับสนุนส่งเสริมและผลักดันให้ประเทศไทยเป็น ศูนย์กลางด้านการแพทย์(Medical Hub)และการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งจะส่งผลให้ชาวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ประกอบการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นโรงพยาบาล สถานพยาบาล คลินิกต่างๆ รวมถึงร้านขายยาด้วย เป็นต้นต่างก็มีการลงทุนยกระดับมาตรฐานการรักษาให้สูงขึ้น โดยให้มีการนำยาใหม่ๆ จากบริษัทข้ามชาติเข้ามา เพราะมักจะเป็นยาที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ จากการที่ธุรกิจยามีมูลค่าที่สูงและมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้มีการแข่งขันในธุรกิจยาที่ค่อนข้างรุนแรงมากขึ้น ฉะนั้นจึงต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันและเป็นผู้นำทางการตลาด เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เราจึงต้องมีการสร้างความเข้าใจความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขันทบทวนองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นส่วนสำคัญ กลยุทธ์ต่างๆ รวมทั้งขบวนการทำงาน เป็นต้น เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาในองค์กรต่อไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันตลาดยาในประเทศไทยมีมูลค่าสูงถึงหนึ่งแสนแปดหมื่นล้านบาทต่อปี ถือว่าธุรกิจขนาดใหญ่ โดยมีสัดส่วนมูลค่ายาที่ผลิตในประเทศไทยต่อมูลค่ายาที่นำเข้ามาจากต่างประเทศเป็น 30:70 ในธุรกิจยาจะมีอัตราการเติบโตทุกปี ทั้งนี้ได้แบ่งเป็นตลาดยาในโรงพยาบาลประมาณ 80% และเป็นตลาดร้านขายยาประมาณ 20% โดยที่ตลาดโรงพยาบาลนั้นแบ่งเป็นโรงพยาบาลรัฐ 80% โรงพยาบาลเอกชน20%(ASTVผู้จัดการรายวัน,2558)



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างตลาดยาในประเทศไทย

ที่มา: http://rubber.oie.go.th:93/Detail.aspx?cate_id=15&id=20

จากภาพที่ 1.1 โครงสร้างตลาดยาในประเทศไทย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าตลาดยานั้นยังคงเน้นไปที่โรงพยาบาลรัฐเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งบริษัทฯ ต่างก็ให้ความสำคัญและทำกิจกรรมทางการตลาดกับบุคคลากรทางการแพทย์ที่โรงพยาบาลรัฐบาลเป็นหลัก

ปัจจุบันบริษัทผลิตยาในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. บริษัทผู้ผลิตยาข้ามชาติ (MNCs หรือ Multinational Companies) อาทิ ยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น เป็นต้น เป็นยาต้นตำรับที่อยู่ในความคุ้มครองของสิทธิบัตร ซึ่งอาจถูกผลิตโดยผู้ที่ได้รับสิทธิบัตรเองหรือผู้ที่ได้รับสิทธิในการผลิตจากผู้ที่ได้รับสิทธิบัตร

2. บริษัทยาในประเทศ (Local companies) เป็นบริษัทยาในประเทศไทยที่จะผลิตยาสามัญ (Generic drug) ที่หมดการคุ้มครอง

ที่ผ่านมาพบว่ายอดขาย 70% ของตลาดยามาจากบริษัทข้ามชาติเพราะมักจะเป็นยาที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ มีพื้นฐานมาจากการวิจัยพัฒนา ซึ่งมีการนำเข้าก็มี 2 แบบคือ การให้ license และการเข้ามาเปิดบริษัทตัวเองในแต่ละประเทศซึ่งการเข้ามาเปิดบริษัทเองนั้นก็ยังมีทั้งแบบที่เข้ามาบริหารการตลาดเองและที่ผ่านตัวแทนจำหน่าย

ยารักษาโรคมียามีสำคัญและจำเป็นมากต่อชีวิตมนุษย์ การคิดค้นยาใหม่ๆ ขึ้นมาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากเช่นกัน บริษัทข้ามชาติหลายๆ บริษัทพยายามคิดค้นยาที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ เพราะเป็นยาที่มีประสิทธิภาพการรักษาและความปลอดภัยที่ดีขึ้น และลดข้อจำกัดปัญหาของยาเก่าๆ ที่มีผลต่อการรักษาได้ การที่ผู้ป่วยได้รับยาใหม่ๆ ก็จะช่วยส่งผลให้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยเหตุผลนี้ จึงทำให้ยาใหม่ๆ ที่มาจากบริษัทข้ามชาติยังคงได้รับความนิยมจากแพทย์ผู้เชี่ยวชาญอยู่ และมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ทพ.กฤษดา เรืองอารีรัชต์ ผู้จัดการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) ได้กล่าวไว้ว่า ประเทศไทยในช่วงระยะ 10 กว่าปีที่ผ่านมา พบว่า คนไทยมีสถิติผู้เจ็บป่วยและเสียชีวิตสูงเป็นอันดับหนึ่ง และมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในกลุ่มโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง หรือกลุ่มโรค NCDs (Non-Communicable diseases) จากข้อมูลสำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ (IHPP) ปี 2552 (สำรวจ 4 ปี/ครั้ง) ไทยมีผู้ป่วยในกลุ่มนี้ถึง 14 ล้านคน เสียชีวิตมากกว่า 3 แสนคน หรือ คิดเป็น 73% ของการเสียชีวิตประชากรไทยทั้งหมด และมากกว่าครึ่งเสียชีวิตก่อนอายุ 60 ปี คิดเป็นมูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจถึง 2 แสนล้านบาทต่อปี จากข้อมูลองค์การอนามัยโลก ระบุว่า ประชากรทั่วโลกเสียชีวิตด้วยกลุ่มโรค NCDs 63% ที่มีสถิติผู้เจ็บป่วยและเสียชีวิตสูงเป็นอันดับหนึ่ง และมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ และที่สำคัญเป็นประชากรที่กำลังพัฒนาถึง 80% ขณะที่คนไทยเสียชีวิตด้วยกลุ่มโรคนี้สูงกว่าอัตราการเสียชีวิตเฉลี่ยของประชากรทั้งโลกถึง 10% และสูงกว่าทุกประเทศในโลก และมีแนวโน้มจะสูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งที่กลุ่มโรค NCDs เป็นโรคที่เกิดจากปัจจัยที่หลีกเลี่ยงได้ สำหรับ 6 โรคในกลุ่ม NCDs ที่มีอัตราผู้เสียชีวิตสูงสุด คือ โรคเบาหวาน โรคหลอดเลือดสมองและหัวใจ โรคถุงลมโป่งพอง โรคมะเร็ง โรคความดันโลหิตสูง และโรคลงพุง (ทพ.กฤษดา เรืองอารีรัชต์ , 2557)

คทา บัณฑิตานุกูล เกษต์ศาสตร์บัณฑิต(ภ.บ.) ประธานมูลนิธิเภสัชกรรมชุมชน ได้กล่าวไว้ว่า ยาในกลุ่มยาต้านการแข็งตัวของเลือดเป็นยาที่มีความจำเป็นและสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นการรักษาเกี่ยวกับการแข็งตัวของเลือดที่ผิดปกติในร่างกายซึ่งอาจทำให้เกิดอันตราย และทำให้มีอาการตั้งแต่ไม่รุนแรง เช่น อาการเจ็บปวด ไปจนถึงอาการที่รุนแรงของหลอดเลือดได้ ซึ่งปัจจุบันมียาต้านการแข็งตัวของเลือด 2 แบบ คือ แบบฉีดและแบบรับประทาน ถ้าเป็นชนิดรับประทาน (oral anticoagulant) ที่ต้องติดตามผลเลือด มีข้อบ่งใช้ในการป้องกันการแข็งตัวของเลือด จนเกิดการอุดตัน ผู้ที่มีความเสี่ยงต่อภาวะดังกล่าว เช่น ผู้ป่วยภาวะ deep vein thrombosis, pulmonary embolism, atrial fibrillation, myocardial infarction, cardio embolism, stroke รวมถึงผู้ป่วยที่ใส่ลิ้นหัวใจเทียม เป็นต้น. ซึ่งเป็นยาที่เกิดปฏิกิริยากับยาและอาหารได้หลายชนิด การใช้ร่วมกับยาอื่นๆ จึงควรอยู่ภายใต้การดูแลของแพทย์และเภสัชกร เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปฏิกิริยาต่อกันจนอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ป่วย รวมถึงการให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่ผู้ป่วยถึงข้อควรระวังต่างๆ ขณะใช้ยา (คทา บัณฑิตานุกูล ภ.บ., 2550)

จากความรุนแรงของโรคที่เกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่เริ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงได้มีการคิดค้นยาที่นวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งปัจจุบันกลุ่มยาต้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานที่ไม่ต้องติดตามผลเลือดมีทั้งหมด 3 บริษัทฯ ข้ามชาตินำมาขายในประเทศไทย จนปัจจุบันได้มีเกิดการแข่งขันที่รุนแรง ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูลคุณภาพของยาในเรื่องประสิทธิภาพและความปลอดภัย ใน

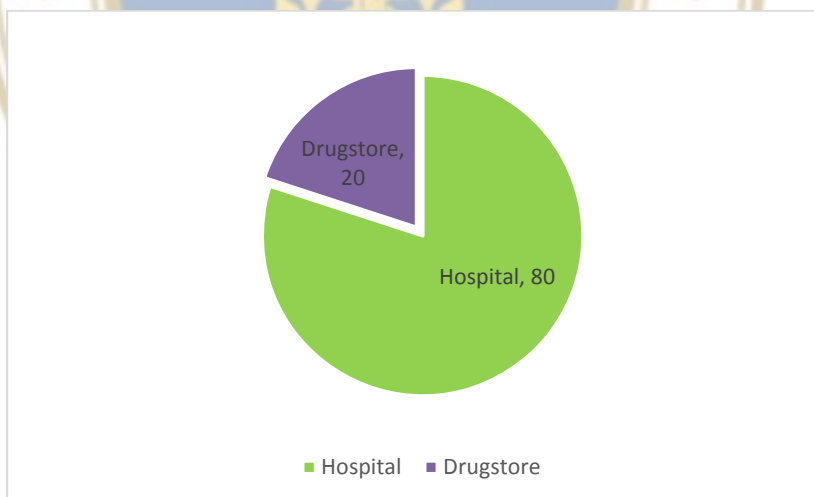
ด้านราคา การตลาด และการบริการที่มีต่อบุคลากรทางการแพทย์และที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพตัวเอง สร้างขีดความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถอยู่ในตลาดได้ในระยะยาวต่อไปและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

อุตสาหกรรมบริษัทยาเป็นอุตสาหกรรมแบบ Oligopoly หรือ ตลาดผู้แข่งขันน้อยราย ที่มีทั้งหมด 3 บริษัทข้ามชาติ ซึ่งจะมีการแข่งขันกันสูง ทั้งการเพิ่มกิจกรรมทางการตลาด การลดราคา การเพิ่มจำนวนผู้แทนฝ่ายขาย เป็นต้น จะส่งผลกระทบต่อคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคา ถ้ามีบริษัทไหนลด ก็จะมีผลทำให้อีกบริษัทก็ต้องลดตาม เป็นต้น ในอุตสาหกรรมยาที่มีการแบ่งโครงสร้างของตลาดยาในประเทศไทย (Market structure) ได้ดังนี้

แบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย แบ่งได้ 2 กลุ่ม

1. ตลาดโรงพยาบาล (Hospital channel) มูลค่า 144,000 ล้านบาท
2. ตลาดร้านขายยา (Drugstore channel) มูลค่า 36,000 ล้านบาท



ภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างอุตสาหกรรมยา แบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย (Market size = 180,000 ล้านบาท)

ที่มา: <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9580000075485>

ผลิตภัณฑ์ยาที่ใช้ในการต้านการแข็งตัวของเลือด (Anticoagulant) เพื่อไม่ให้เลือดเกิดการแข็งตัว เป็นยาที่มีการใช้อย่างแพร่หลายและมูลค่าสูงในตลาดที่จะเห็นได้จากตาราง 1.1 ซึ่งเป็น

ยาที่มีข้อบ่งชี้ในการรักษาโรค เช่น โรคหัวใจขาดเลือด(Acute Coronary Syndrome : ACS) โรคการรักษาและป้องกันลิ่มเลือดอุดตันดำส่วนลึก (Deep Vein Thrombosis: DVT) และลิ่มเลือดอุดตันที่ปอด (Pulmonary Venous Thromboembolism:PE) เป็นต้นซึ่งมียาที่ใช้ในการรักษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเท่าหลักๆ นั้นคือ

1. ยาต้านการแข็งตัวของเลือดรูปแบบฉีดโดยฉีด
2. ยาต้านการแข็งตัวของเลือดรูปแบบรับประทานซึ่งต้องเจาะเลือดเพื่อติดตามผล

ตารางที่ 1.1 มูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มต้านการแข็งตัวของเลือดแบบฉีด

ชื่อผลิตภัณฑ์ ยา	EEE	FFF	GGG	มูลค่าตลาดรวม
มูลค่า (บาท)	233,608,623	13,384,800	12,014,178	260,937,112

ที่มา: ข้อมูลรายงานยอดขายจาก MIS (Thailand) ปี 2010

จากตารางที่ 1.1 มูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มต้านการแข็งตัวของเลือดแบบฉีดในปี 2010 ซึ่งเป็น ยากลุ่มเก่าที่มีมูลค่าที่สูงถึง 260 กว่าล้านบาท ซึ่งยังไม่รวมมูลค่ายาต้านการแข็งตัวของเลือดรูปแบบรับประทานซึ่งต้องเจาะเลือดเพื่อติดตามผลที่ต้องรับประทานอย่างต่อเนื่องยังคงเป็นยาที่มีความสำคัญและจำเป็น แต่เนื่องจากยากลุ่มนี้มีข้อจำกัดมากมาย เช่น คนไข้ต้องฉีดยาและเจาะเลือดวัดค่าที่เหมาะสม และข้อจำกัด เช่น อาหาร และยาต่างๆ ที่ห้ามการรับประทานร่วมกัน หากคนไข้ไม่ให้ความร่วมมือปฏิบัติตามคำแนะนำ และก่อให้เกิดการรักษาที่ไม่ได้ประสิทธิภาพเกิดผลกระทบต่อสุขภาพและชีวิตตามมา ด้วยเหตุนี้เองส่งผลให้ถึงมีการคิดค้นยาใหม่ๆ ที่มาลดข้อจำกัดต่างๆ เกิดขึ้น

ปัจจุบันจึงมียาที่ใช้ในการป้องกันการแข็งตัวของเลือดชนิดรับประทานที่ไม่ต้องติดตามผลเลือด (New Oral Anticoagulant : NOAC) เป็นยานวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาด ซึ่งเป็นยาต้นตำรับที่อยู่ในความคุ้มครองของสิทธิบัตร เพื่อลดข้อจำกัด หรือปัญหาของยาที่มีต่อการรักษาของคนไข้ ทั้งยังเป็นยาที่มีประสิทธิภาพและความปลอดภัยที่เหนือกว่ายากลุ่มเก่าๆ ซึ่งตอนนี้มีด้วยกันทั้งหมด 3 ตัวยา (3 บริษัทข้ามชาติ) ถึงแม้จะเป็นยาที่ใช้ในการรักษาโรคเดียวกัน แต่ก็ยังมีความแตกต่างในส่วน of ผลิตภัณฑ์ยา และมีกลไกการออกฤทธิ์ และผลลัพธ์ที่คนไข้จะได้รับด้วย ซึ่งได้รับข้อบ่งชี้ในการรักษาโรค และได้รับการอนุญาตในการนำยาของบริษัทข้ามชาติเข้ามาในประเทศไทยตามช่วงเวลา ดังนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงข้อบ่งชี้ในการรักษาโรค และวันที่ได้รับการอนุญาตในการนำยาของบริษัทข้ามชาติเข้ามาในประเทศไทย

Indication	AAA	BBB	CCC
1.VTE prevention in OS	19 Sep 200	9 Sep 2009	23 Nov 2012
2.Stroke prevention in AF	12 Dec 2012	31 June 2012	10 July 2014
3.VTE treatment	12Dec2012 (DVT) 8May 2014 (PE)	18 June 2014	Pending

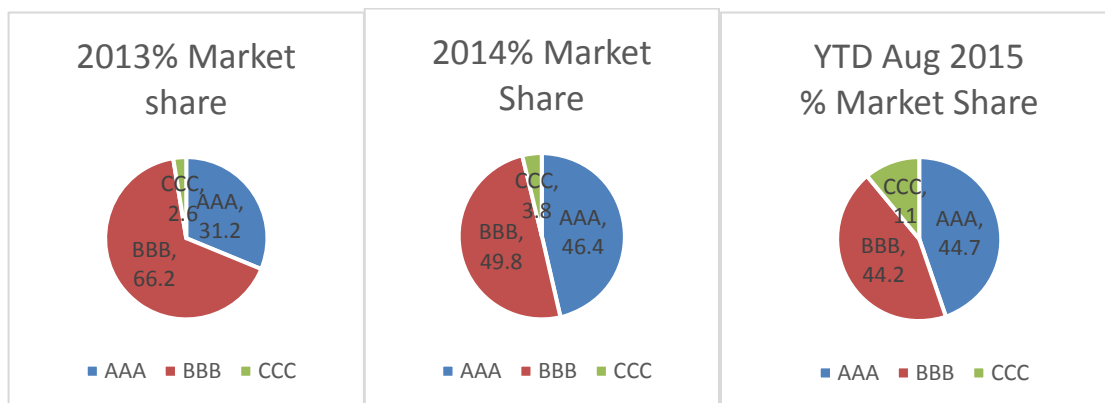
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)

ตารางที่ 1.3 แสดงมูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่
ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่ (NOACs)

Product (Baht)	YTD Dec 13	YTD Dec 14	YTD Aug 15	GrYTD Dec14Vs Dec13	Sh. YTD Dec13	Sh.YTD Dec14	Sh.YTD Aug 15
AAA	19,188,750	50,174,880	85,694,700	161 %	31.2 %	46.4 %	44.7%
BBB	40,778,325	53,756,325	84,738,150	32 %	66.2 %	49.8 %	44.2%
CCC	1,596,000	4,116,000	21,139,650	158 %	.6 %	.8 %	11%
Total	61,563,075	108,047,205	191,572,500	76 %	100 %	100 %	100 %

ที่มา: ข้อมูล DDD data จาก ฝ่ายการตลาดบริษัท AAA จำกัด

จากตารางที่ 1.3 แสดงมูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่
ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่(NOACs) ทั้งหมดที่มีอยู่ในตลาดประเทศไทย ซึ่งแนวโน้มที่การเติบโตสูงขึ้นทุกปี ซึ่งอาจจะมีเหตุผลมาจากการที่ได้รับข้อบ่งชี้ของยาแต่ละตัวที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และบุคลากรทางการแพทย์และผู้เชี่ยวชาญ ได้เห็นความจำเป็นและมั่นใจในประสิทธิภาพและความปลอดภัยของยากกลุ่มใหม่ ที่ดีกว่าแบบเดิม



ภาพที่ 1.3 แสดง % Market Share ปี 2013- YTD Aug ปี 2015 ในผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่มด้านการ
 แข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่ (NOACs)

ที่มา: ฝ่ายการตลาดบริษัท AAA จำกัด

จากภาพ 1.3 แสดง % Market Share ปี 2013- YTD Aug ปี 2015 ในผลิตภัณฑ์ยาใน
 กลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่(NOACs)ในประเทศไทย
 ไทย โดยมีการแบ่งสัดส่วนการตลาด ดังต่อไปนี้

ในปี 2013 แสดง % Market Share ดังนี้ ยา AAA 31.2 % , ยา BBB 66.2 % และ ยา
 CCC 2.6 % จะเห็นได้ว่า ยา BBB มี Market share เยอะสุด เพราะ ยา BBB เป็นยาตัวแรกที่เข้ามา
 ขายในประเทศไทย เข้ามาตั้งแต่ตั้งแต่ เดือนกันยายน ปี 2009 ได้รับการอนุมัติจาก อย.เมื่อวันที่ 12
 ให้สามารถรักษาโรคได้ 2 ข้อบ่งชี้ของโรค นั่นคือ ด้วยข้อบ่งชี้แรก คือการป้องกันการอุดตันของ
 ลิ้มเลือดในหลอดเลือดดำภายหลังการผ่าตัดใหญ่ทางออร์โธปิดิกส์ที่ผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าและข้อ
 สะโพกใน ซึ่งอุบัติการณ์ในการเกิดโรคจะไม่มาก และเป็นการทานยาในช่วงสั้นๆ ไม่กี่วัน ทำให้
 ยอดขายที่ได้จากข้อบ่งชี้นี้ไม่มาก และ ข้อบ่งชี้ที่ 2 ได้รับการอนุมัติจาก อย. เมื่อวันที่ 31 มิถุนายน
 2012 ในการป้องกันการเกิด Stroke และลิ้มเลือดอุดตันหลอดเลือดในผู้ป่วย Non-valvular atrial
 fibrillation ซึ่งจะมีอุบัติการณ์ในการเกิดโรคที่มากกว่า และคนไข้จะได้รับยาอย่างต่อเนื่อง การเป็น
 ตัวแรกที่เข้ามาก่อนทำให้ไม่มีคู่แข่งในการแข่งขัน ทำให้ยอดขายมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะมี
 ยา AAA ได้รับการอนุมัติจาก อ.ย. ให้สามารถรักษาโรคได้ 3 ข้อบ่งชี้ของโรค ดังนี้

1. การป้องกันการอุดตันของลิ้มเลือดในหลอดเลือดดำภายหลังการผ่าตัดใหญ่ทางออร์
 โธปิดิกส์ที่ผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าและข้อสะโพก ได้รับการอนุมัติจาก อย. เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2009
 ข้อบ่งชี้ที่ 2 ในการป้องกันการเกิด Stroke และลิ้มเลือดอุดตันหลอดเลือดในผู้ป่วย Non-valvular atrial
 fibrillation และ ข้อบ่งชี้ที่ 3 การรักษาและป้องกันลิ้มเลือดอุดตันดำส่วนลึก (Deep Vein

Thrombosis, DVT) ได้รับการอนุมัติจาก อ.ย. เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2013 ซึ่งพบว่า ยอดขายน้อยกว่า ยา BBB เพราะ การลงทุนในการตลาดของ บริษัท BBB มีมากกว่า เช่น การเชิญแพทย์ไปงาน ประชุมต่างประเทศทั้งในประเทศและนอกประเทศ , การลง activity บุคลากรทางการแพทย์ ที่ค่อนข้างมากกว่า พร้อมกับ relationship กับแพทย์ก็มากกว่าด้วย

ยา CCC เป็นยาใหม่ตัวสุดท้ายที่เข้ามา ได้รับการอนุมัติจาก อ.ย. เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2012 ให้สามารถรักษาโรคได้ 1 ข้อบ่งชี้ของโรค นั่นคือการป้องกันการอุดตันของลิ้น เลือดในหลอดเลือดดำภายหลังการผ่าตัดใหญ่ทางออร์โธปิดิกส์ที่ผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าและข้อสะโพก ในเท่านั้น จึงทำให้มียอดขายที่น้อยที่สุด เพราะเป็นกลุ่มคนไข้ที่ได้รับแค่กลุ่มเดียว และเป็นการกิน ยาแค่ช่วงสั้น ๆ เท่านั้น

ปี 2014 % Market Share ดังต่อไปนี้ ยา AAA 46.4 % , ยา BBB 49.8 % และสุดท้าย ยา CCC 3.8 % เห็นได้ว่า ยา AAA มี % Market Share ใกล้เคียงกับ ยา BBB เนื่องจาก

ยา AAA ได้รับการรักษาโรคที่มีข้อบ่งชี้เพิ่มขึ้นทำให้ได้กลุ่ม target คนไข้ที่เพิ่มขึ้น ทำให้มียอดขาย มี % Growth ถึง 161 % เมื่อเทียบกับปี 2013 และมี % Market Share อยู่ที่ 46.4 ซึ่ง มี % Market Share ที่ ใกล้เคียงกับ ยา BBB ที่เป็นเจ้าตลาดและได้ลง activity ทางการตลาดที่มากขึ้น ทั้งการเชิญแพทย์ไปงานประชุมต่างประเทศทั้งในประเทศและนอกประเทศ การจัด presentation ผลิตภัณฑ์ยา และการนำผู้แทนฝ่ายขายเข้าอบรมยาและการขายอย่างหนัก จึงทำให้ ยอดขายมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว

ยา BBB มียอดขายที่โตขึ้น โดยมี ยอดขาย มี % Growth อยู่ที่ 32 % เมื่อเทียบกับปี 2013 และมี % Market Share อยู่ที่ 49.8 ซึ่งมี % Market Share ที่ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2013 ที่มี % Market Share 66.2 % และปีนี้ได้รับการอนุมัติจาก อ.ย. ให้สามารถรักษาโรคได้ 3 ข้อบ่งชี้ของโรค ซึ่งเท่ากับ ยา AAA ที่ได้เพิ่มคือ ข้อบ่งชี้ที่ 3 เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2014 ในการรักษาและป้องกันลิ้น เลือดอุดตันหลอดเลือดดำส่วนลึก (Deep Vein Thrombosis, DVT) ลิ้นเลือดอุดตันหลอดเลือดที่ปอด (Pulmonary Venous Thromboembolism)

ยา CCC ได้รับการอนุมัติจาก อ.ย. ให้สามารถรักษาโรคได้เพิ่มอีก 1 ข้อบ่งชี้ของโรค ทำให้ นั่นคือการป้องกันการเกิด Stroke และลิ้นเลือดอุดตันในผู้ป่วย Non-valvular atrial fibrillation เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2014ซึ่งทำให้ได้กลุ่ม target คนไข้ที่เพิ่มขึ้น ทำให้ยอดขาย มี % Growth สูง ถึง 158 % เมื่อเทียบกับปี 2013 และมี % Market Share อยู่ที่ 3.8 ซึ่งก็มี % Market Share ที่น้อย เมื่อเทียบกับยาตัวอื่น

ปี 2015 YTD Aug มี % Market Share โดยมีการแบ่งสัดส่วนการตลาด ดังต่อไปนี้ ยา AAA 44.7 % , ยา BBB 44.2 % และสุดท้าย ยา CCC 11 % และมียอดขายที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

ทุกตัวยา จะเห็นได้ว่า ยา AAA มี% Market Share 44.7% มากที่สุด แต่ลดลงเมื่อเทียบกับปี 2014 ที่มี% Market Share เท่ากับ 46.4 % ยา BBB % Market Share อันดับ 2 ไป 44.2 % ซึ่งลดลงเมื่อเทียบกับปี 2014 ที่มี% Market Share เท่ากับ 49.8% ยา CCC เป็นอันดับสุดท้ายแต่มี % Market Share ซึ่งสูงขึ้น เมื่อเทียบกับปี 2014 อยู่ที่ 11 % ซึ่งเป็นการเติบโตอย่างรวดเร็ว ที่เป็นเช่นนั้นเพราะบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรการแพทย์เป็นอย่างมาก ทั้งแพทย์ผู้เชี่ยวชาญและเภสัชกรชื่อเสียงของบริษัทและบริษัทที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 1 ของโลกและในประเทศไทย พร้อมกับการลงทุนทางการตลาดที่มาก

พิจารณาการเปรียบเทียบยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่(NOACs)ที่มีในประเทศไทย พบว่า

1. เป็นยากลุ่ม New Oral Anticoagulant เหมือนกัน
2. มีข้อบ่งใช้ ในการรักษาโรค เหมือนกัน
3. เป็นยาที่อยู่นอกบัญชียาหลักแห่งชาติเหมือนกัน
4. ราคาขายใกล้เคียงกัน

ผู้เล่นหลักที่สำคัญในอุตสาหกรรมยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือดกลุ่มใหม่ที่มีในประเทศไทย

1. บริษัทยา BBB เป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศเยอรมัน ต่อมาได้ลงทุนในประเทศไทย ตั้งอยู่ที่ อาคารชาวยุโรป 2 ชั้น 12 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ บางกะปิ ห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร ดำเนินธุรกิจการผลิตยารักษาโรคในคนและวัคซีนสำหรับสัตว์ บริษัทเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและได้รับการยกย่องว่าเป็นบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

บริษัทมีเงินลงทุนในการทำ activity ที่ค่อนข้างสูง มี Cross team strategy คือ ไม่ว่ายาตัวใดมีการจัดกิจกรรมให้กับแพทย์หรือเภสัช จะมีผู้แทนหลายๆตัวยาในบริษัทเข้ามาช่วยกัน เพราะได้ target group แพทย์ กลุ่มเดียวกัน เช่น จัดประชุมวิชาการต่างประเทศและในประเทศ , การเลี้ยงอาหารกลางวัน / เบรก ในการ presentation product , การให้ตัวอย่าง sample กับแพทย์ เพื่อให้ทดลองใช้ยาก่อนฟรี เป็นต้น ผู้แทนจากทุกทีมในโรงพยาบาลนั้นๆ จะเข้าร่วมด้วย เพื่อ promote ยาของตนเองและสร้าง Relationship กับแพทย์และเภสัชให้ได้มากที่สุด และมีการเพิ่มจำนวนผู้แทนยามากขึ้น โดยเฉพาะ โรงเรียนแพทย์ ที่ใช้ผู้แทนหลายคน ด้วยเหตุนี้เองทำให้บริษัทนี้มีการตั้ง target ยอดขายที่สูง จึงทำให้ มีการ turnover ของผู้แทนฝ่ายขายกันเยอะ และ ในปัจจุบันมีการ มีการคัดเลือกผู้แทนฝ่ายขายใหม่ โดยจะเน้นผู้แทนที่จะจบเภสัชเพราะมีความรู้และเชี่ยวชาญยา และมีประสบการณ์ในเขตด้วย และมีการลง activity กับแพทย์ เป็นอย่างมาก

2. บริษัทฯ CCC เป็นบริษัทข้ามชาติจากที่ประเทศอังกฤษ ให้บริการด้านการดูแล และรักษาสุขภาพกับประชาชนคนไทย เป็นที่รู้จักของแพทย์เพราะมีชื่อเสียงมายาวนาน และเป็น บริษัทฯอันดับหนึ่งของโลก ปัจจุบันสำนักงานอยู่ที่ อาคารยูไนเต็ด เซ็นเตอร์ 323 ถนนสีลม แขวงสี ลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 มีภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือ เน้นด้าน Knowledge ของผู้แทนฯ เพราะฉะนั้นบริษัทจะเน้นรับผู้แทนที่จบเกสซ์ และมีประสบการณ์การทำงาน มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อ ลูกค้า มีหลักสูตรฝึกอบรมผู้แทนในเรื่อง Selling skill อย่างเข้มงวด มีการสอบเรื่องการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการตอบข้อซักถามของแพทย์และใช้หัวข้อ ความสามารถในการขาย ในการประเมิน Performance ของผู้แทนฯด้วย ทำให้ผู้แทนทุกคนมีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการฝึก ความสามารถในการขาย ผู้แทนฯมี High fixed income และ High Incentive เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ พนักงานขายสร้างผลงาน ผู้แทนฯจึงไม่ค่อยเปลี่ยนบริษัท ทำให้ Turnover ของผู้แทนฯต่ำ ซึ่งช่วย ส่งผลให้ Relationship ที่ดีกับแพทย์ กลยุทธ์ Cross team strategy เช่นกัน ปัจจุบันมีจำนวน ผู้แทน ขยายกลุ่มนี้มีจำนวนน้อย เพราะองค์กรมีการจัดโครงสร้างใหม่ และยาพืงนำเข้ามาขายในประเทศไทย ได้ไม่นาน ทำให้มียาเข้าใน โรงพยาบาลจำนวนไม่มาก และมีการทำการตลาด activity กับแพทย์ ก่อนข้างเยอะ เนื่องจาก เป็นยาที่พืงเข้ามาไม่นาน จึงพยายามที่จะ promote ยาให้มากที่สุด เพิ่ม ยอดขายได้มากขึ้น ตามแนวโน้มการเติบโตของกลุ่มยานี้

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างขององค์กร

บริษัท AAA จำกัด เป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการดูแล สุขภาพ เกษตรกรรม ในฐานะบริษัททางด้านนวัตกรรม ให้ความสำคัญกับการค้นคว้าวิจัยเป็นอย่างมาก ผลิตภัณฑ์และบริการจึงออกแบบมาเพื่อเป็นประโยชน์และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ ประชาชนทั่วไป

ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2406 ที่ประเทศเยอรมัน ต่อมาได้ก่อตั้งที่ประเทศไทย พ.ศ. 2505 โดยมีธุรกิจหลักคือ

1. กลุ่ม เฮลท์แคร์ ที่ประกอบด้วย เวชภัณฑ์ คอนซูมเมอร์แคร์ ผลิตภัณฑ์สำหรับสัตว์
2. กลุ่มครอปซายน์ ที่ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์รักษาพืช ผลิตภัณฑ์วิทยาการเพื่อ สิ่งแวดล้อม และ ไบโอซายน์ คาร์บอนเนต ผลิตภัณฑ์สำหรับสี กาว

3. กลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่าย

4. ศูนย์การผลิตที่นิคมอุตสาหกรรม

ปัจจุบัน มีพนักงานทั้งหมด 1,148 คน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2555)

ธุรกิจในกลุ่มเฮลท์แคร์

ในส่วนของคุณภาพ เวชภัณฑ์ เป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูง และมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญในด้านการวิจัยและจำหน่ายเวชภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและมีคุณภาพสูงเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทย ซึ่งมีการนำเข้าใหม่เข้ามามากมาย สำหรับในประเทศไทย บริษัทมีความมุ่งมั่นด้านความรู้และความชำนาญในสาขาต่าง ๆ ได้แก่

- ด้านการดูแลสุขภาพสตรี ที่มีผลิตภัณฑ์ด้านฮอร์โมน เช่น การคุมกำเนิด การบรรเทาอาการของสตรีวัยหมดประจำเดือน และการรักษาโรคทางนรีเวชวิทยา เป็นต้น
- ด้านการดูแลสุขภาพชาย เวชภัณฑ์สำหรับการรักษาโรคหย่อนสมรรถภาพทางเพศ และฮอร์โมนสำหรับเพศชายที่มีปัญหาภาวะการสร้างฮอร์โมนเพศชายน้อยกว่าปกติ เป็นต้น
- ด้านการรักษาโรคทั่วไป ได้แก่ เวชภัณฑ์รักษาโรคติดเชื้อ โรคหัวใจและหลอดเลือด และโรคเบาหวาน เป็นต้น
- ด้านการดูแลรักษาเฉพาะทาง ประกอบด้วยมะเร็งวิทยา และการรักษาโรคมะเร็งเฉพาะทาง และภาวะความดันโลหิตสูงในปอด เป็นต้น

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท

บริษัท AAA จำกัด ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นหลักๆ ดังนี้คือ

1. กลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงเรียนแพทย์ เช่น โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ และคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญมาก เนื่องจาก เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ เป็นสถานที่ที่ผลิตบุคลากรแพทย์จำนวนมากทุกปี มีการสอนและการเรียนรู้การใช้ยาหรือผลิตภัณฑ์ จากที่นี่ ซึ่งหากแพทย์จบจากที่นี่ไปแล้ว ก็จะมักตัดสินใจใช้ยาจากที่เคยเรียนรู้และใช้เป็นประจำ นอกจากนี้โรงเรียนแพทย์เป็นแหล่งที่น่าเชื่อถือในการอ้างอิงในการนำเข้ายาไปขายในโรงพยาบาลอื่นๆ และสามารถอ้างอิงให้เกิดความน่าเชื่อถือกับบุคลากรแพทย์ท่านอื่นได้
2. โรงพยาบาลรัฐบาลขนาดใหญ่ และ เอกชน ขนาดใหญ่ จะมีความสำคัญรองลงมา ซึ่งจำนวนคนไข้ที่มาใช้บริการค่อนข้างเยอะ มีอำนาจในการซื้อที่สูง ในการตัดสินใจของลูกค้ากลุ่มนี้จะไม่ค่อยมีข้อจำกัดมากเท่าไร จะเลือกใช้ยาที่มีคุณภาพสูง และ น่าเชื่อถือ ไม่ค่อยเน้นเรื่องราคา
3. โรงพยาบาลรัฐบาล และเอกชนขนาดกลางจนถึงเล็ก เป็นกลุ่มลูกค้า ที่มีอำนาจการซื้อที่ไม่สูงมาก เพราะมีคนไข้ที่ไม่เยอะมากเท่าไร และมีงบประมาณที่จำนวนจำกัดจะไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ยาใหม่เข้าไปใช้ใน รพ. มาก ต้องใช้เวลาในการรอนานมาก เนื่องจาก เจ้าจะรอยาใช้ในโรงเรียนแพทย์ เพื่อมาอ้างอิงก่อน และเน้นเรื่องราคาเป็นหลัก

4. คลินิกซึ่งจะมีอำนาจการซื้อที่น้อยลง เพราะจะมีคนไข้มารักษาที่น้อย ซึ่งถ้าจากคลินิก ก็จะเป็นแพทย์ที่ใช้ในโรงพยาบาลแล้วมาใช้ต่อที่คลินิก

5. ร้านขายยา ซึ่งจะมีขนาดที่แตกต่างกันออกไป โดยยาที่จะขายในร้านขายยาได้ ต้องเป็นยาที่ปลด SMP หรือ เป็นยาที่ไม่มีการติดตามความปลอดภัยของยา

6. ฝ่ายจัดซื้อตามโรงพยาบาล ที่จะเป็นเป็นหัวหน้าเกสซ์ ที่จะมีอำนาจสูงในการตัดสินใจที่จะสั่งซื้อและเลือกยาหรือผลิตภัณฑ์ มาใช้ใน โรงพยาบาล

สถานที่ตั้งบริษัท AAA จำกัด

บริษัทมีสถานที่ในการดำเนินธุรกิจอยู่ 2 ส่วน คือ

1. สำนักงานใหญ่ ถนนสาทรเหนือ สีลม บางรัก กรุงเทพฯ 10500

2. แผนกเวชภัณฑ์ เฮลท์แคร์

ที่อยู่ ถ.แจ้งวัฒนะ ต.บางตลาด อ. ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

วิสัยทัศน์ของบริษัท

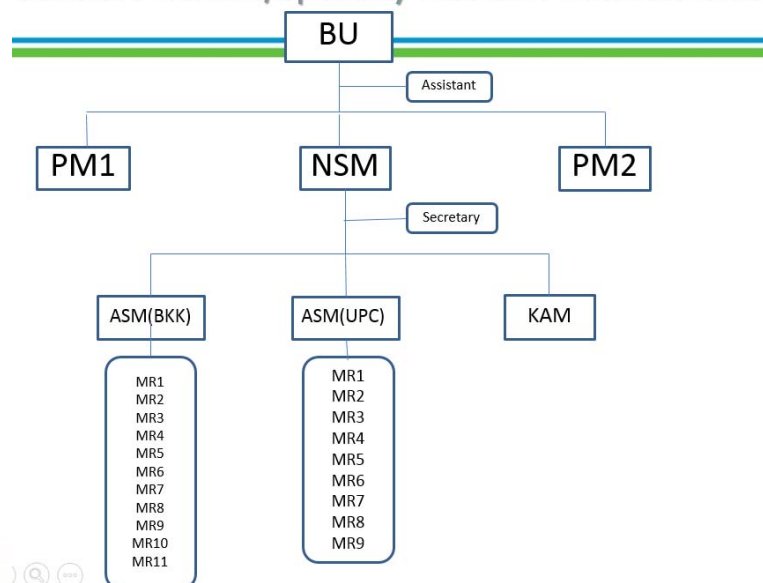
เป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการดูแลสุขภาพ โภชนาการ และ วัสดุที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทมุ่งสร้างประโยชน์และยกระดับคุณภาพชีวิตของมวลมนุษยชาติ ได้สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นโดยผ่านนวัตกรรม การเติบโตของธุรกิจ และ รายได้ที่เพิ่มขึ้น

พันธกิจหลักของบริษัท

วิทยาศาสตร์เพื่อคุณภาพที่ดี “ Science For A Better Life”

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ใน 1 Business Unit GM ฝ่ายการตลาด

General Medicine/Specialty Medicine Business Unit

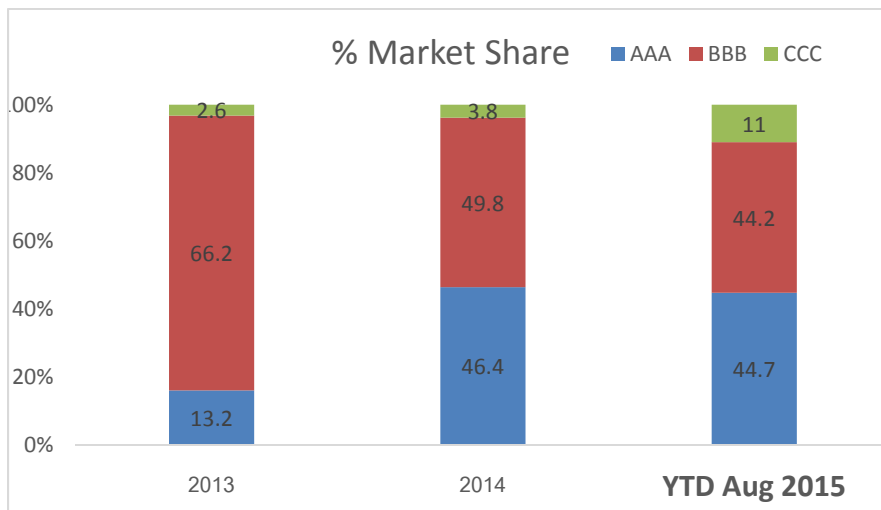


ภาพที่ 1.4 โครงสร้างองค์กรของบริษัท ใน 1 Business Unit GM
ที่มา: ฝ่ายบุคคลของบริษัท

จากภาพที่ 1.4 โครงสร้างองค์กรของบริษัท ใน 1 Business Unit GM ฝ่ายการตลาด ที่ดูแลยา ในกลุ่มด้านการแข่งขันของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือดยา AAA และจะรับผิดชอบดูแลยาอีก 2 ตัว คือ ยาเบาหวานและยาความดัน ในส่วนการทำการตลาดจะมีพนักงานทั้งหมด 29 คน

ฝ่ายขายกรุงเทพฯมีทั้งหมด 11 คน ฝ่ายขายต่างจังหวัด 9 คน , Product Manager 2 คน , Area sale Manager 2 คน และฝ่ายบริหาร Head of Business Unit 1 คน

1.4 สภาพปัญหา



ภาพที่ 1.5 แสดงการเปรียบเทียบ % Market Share ในปี 2013-2015 ทุก product
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท AAA จำกัด

จากภาพภาพที่ 1.5 แสดงการเปรียบเทียบ % Market Share ในปี 2013- YTD Aug 2015 ทุก product และ ยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือด กลุ่มใหม่ที่มีในประเทศไทย มีทิศทางการเติบโตที่แตกต่างกัน

จากข้อมูลพบว่า ปัจจุบันยา AAA มี % Market Share มากที่สุดแต่มีแนวโน้มที่มี % Market Share ที่ลดลง ถึงแม้จะมียอดขายที่มีแนวโน้มที่เติบโตสูงขึ้นก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการและคาดหวังไว้ ถ้าหากดู ยา CCC มีข้อบ่งใช้ของยาที่น้อยกว่า แต่กลับมีทิศทาง % Market Share ที่สูงขึ้น

ดังนั้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่มี % Market Share ที่ลดลง จึงควรนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้และกำหนดและวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดที่มีในบริษัทให้ได้ เพื่อที่จะสามารถสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง มียอดขายที่ตรงตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ เป็นผู้นำทางการตลาดของยาที่ใช้ในการป้องกันการแข็งตัวของเลือดชนิดรับประทานที่ไม่ต้องติดตามผลเลือด (New Oral Anticoagulant : NOAC) และเพื่อความยั่งยืนของบริษัทต่อไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหา % Market Share ยานในกลุ่มด้านการแข่งตัวของเลือดแบบรับประทาน ไม่ต้องติดตามผลเลือด (NOACs) ของบริษัท AAA ในปี 2558 ลดลงต่ำกว่าเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เพราะมีบริษัทคู่แข่งเพิ่มขึ้นในตลาด จาก % Market Share ที่ลดลงทำให้ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำทางการตลาดของยากกลุ่ม NOACs ที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTLE Analysis

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

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนด

ตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

S – Social : ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และวิถีการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้ได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

L - Legal : ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

ควรพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้อง และอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น กฎหมายด้านแรงงาน ลูกจ้าง สวัสดิการ กฎหมายการนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น

E – Environmental : ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม

ควรพิจารณาปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้าง



ภาพที่ 2.1 แสดง PESTEL Analysis Model

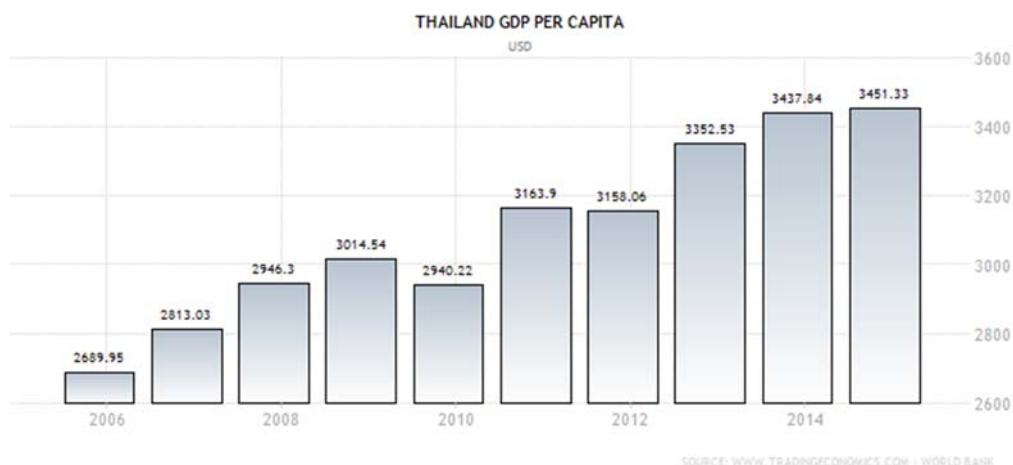
ที่มา: <http://gary920818.blogspot.com/2014/07/week-5-swot-and-pestel-analysis.html>

ผลการวิเคราะห์ PESTLE ของบริษัทมีดังนี้

2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบเป็นอย่างมาก จากช่วงเวลาที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความไม่เสถียรภาพทางการเมือง การออกนโยบายและข้อกฎหมายต่างๆเกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ จากความไม่แน่นอนทางการเมืองนี้เองทำให้ผู้ประกอบการในทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศเกิดความไม่มั่นใจในการลงทุนและชะลอการขยายการลงทุนในโครงสร้างขั้นพื้นฐาน

2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า ได้กล่าวไว้ว่า รัฐบาลปัจจุบันมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจจะเร่งด่วนซึ่งการอนุมัติแล้วทั้งสิ้น 391,942.58 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีงบกลางในส่วนของวงเงินสำรองจ่ายฉุกเฉินหรือจำเป็นถูกนำมาใช้ในรัฐบาลชุดนี้จำนวน 31,728.93 ล้านบาท จำนวน 49 โครงการ เช่น 1. มาตรการช่วยเหลือเกษตรกรผู้มีรายได้น้อย 2. มาตรการจ้างงานและกระตุ้นเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น 3. มาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อช่วยเหลือ SMEs ขนาดกลาง/ขนาดย่อม 4. มาตรการภาษีเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ได้แก่ ปรับปรุงโครงสร้างอัตราภาษีศุลกากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น 5. มาตรการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม เป็นต้น เพื่อเป็นการยกระดับรายได้ของประชาชน และพยายามที่จะสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และนักลงทุนให้มากขึ้น



ภาพที่ 2.2 แสดง GDP per capita ของประเทศไทยตั้งแต่ปี 2006-2014

ที่มา: <http://www.tradingeconomics.com/thailand/gdp-per-capita>

ภาพที่ 2.2 แสดง GDP per capita ของประเทศไทยตั้งแต่ปี 2006-2014 จาก GDP per capita รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็สะท้อนให้เห็นว่าประชากรมีความสามารถในการจับจ่ายและการบริโภคที่สูงขึ้น

นอกจากการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐที่จะทำให้เศรษฐกิจโดยรวมอยู่ในระดับที่ดีแล้ว ยังมีอีกหลายประเด็นในการบริหารนโยบายของภาครัฐที่เอื้อต่อธุรกิจอุตสาหกรรมยา จากงบประมาณสิ้นเชิงในปี 2558 (สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2558) ได้กล่าวไว้ว่า นโยบายของรัฐบาลแผนงานพัฒนาระบบประกันสุขภาพ จำนวน 267,396.1 ล้านบาท เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันทุกระบบ ทั้งระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติระบบประกันสังคม ระบบสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการลูกจ้างและพนักงานของรัฐและระบบสวัสดิการรักษายาบาลพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างพร้อมทั้งยกระดับคุณภาพเครือข่ายบริการสุขภาพให้สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัยตั้งแต่ระดับปฐมภูมิทุติยภูมิ ตติยภูมิและศูนย์เชี่ยวชาญระดับสูงควบคู่ไปกับการเสริมสร้างสุขภาพให้เหมาะสมตามกลุ่มวัย ส่งเสริมการป้องกันโรคเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงจากโรคเรื้อรังและโรคมะเร็งและให้ความสำคัญกับการบริการสุขภาพผู้ป่วยโรคไตวายเรื้อรัง

2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

ปัจจุบันประเทศไทยมีอัตราการเกิดของประชากรที่ค่อนข้างคงที่ สาเหตุเนื่องมาจากประเทศไทยมีนโยบายในการคุมกำเนิดที่ได้ผลดีมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้หญิงไทยในวัยทำงานมีแนวโน้มที่จะแต่งงานช้าและเป็นโสดมากขึ้น ตลอดจนโครงสร้างของสังคมที่เปลี่ยนมาเป็นแบบครอบครัวเดี่ยวมากขึ้นจึงมีการและต้นทุนของค่าใช้จ่ายต่างๆ ตลอดจนการเลี้ยงดูบุตรที่มากขึ้นตามไปด้วย เป็นต้น ทั้งนี้พบว่าประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุในอนาคต โดยประชากรในวัยเด็กจะลดลงในขณะที่วัยของผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) จะเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนและอัตราของผู้สูงอายุ ในปีพ.ศ. 2537-2557

ปีที่สำรวจ	จำนวนผู้สูงอายุ	อัตราผู้สูงอายุ
2537	4,011,854	6.8
2545	5,969,030	9.4
2550	7,020,959	10.7
2554	8,266,304	12.2
2557	10,014,705	14.9

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ(ปี)

ทางด้านพฤติกรรมดูแลสุขภาพของคนไทยนั้น พบว่าประชากรมีพฤติกรรมออกกำลังกายและใส่ใจสุขภาพมากขึ้น การดำรงชีวิตในปัจจุบันนี้ประชาชนต้องพบกับความเครียดและมลภาวะเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งลักษณะการทานอาหาร Fast food ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ประชาชนมีโอกาสมีการเจ็บป่วยมากขึ้น

2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

การพัฒนาเทคโนโลยีและการศึกษาทางการแพทย์ ได้กล่าวไว้ว่า ในปี 2558 ทางเทคโนโลยีทางการแพทย์ได้พัฒนาก้าวหน้าเป็นอย่างมาก โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนการให้บริการสุขภาพได้ดีขึ้น อำนวยความสะดวกต่อการวินิจฉัยโรค หรือให้ผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังตนเอง สามารถติดตามสภาพของร่างกายด้วยตนเอง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Medicine) และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการผลิตยา สาร หรือวิธีการที่ใช้ในทางการแพทย์ เช่น -ด้านยารักษาโรค เช่น การนำความรู้มาประยุกต์กันระหว่างทางเทคโนโลยีชีวภาพกับสมุนไพรหรือสมุนไพรไทย จนสามารถทำยารักษาโรคตัวใหม่ได้

- ด้านการป้องกันโรค เช่น การตรวจดีเอ็นเอ(DNA) เพื่อวิเคราะห์โรคทางพันธุกรรมของพ่อแม่เพื่อดูว่าบุตรที่เกิดมาจะมีโอกาสเกิดโรคทางพันธุกรรมใดๆหรือไม่ หรือ การทำวัคซีนเพื่อป้องกันโรค
- ด้านการวินิจฉัยหาสาเหตุโรค เช่น การผลิตโมโนโคลนอลแอนติบอดีเพื่อตรวจวินิจฉัยโรคต่างๆ หรือ การตรวจดีเอ็นเอ(DNA) เพื่อวิเคราะห์โรคทางพันธุกรรม
- ด้านการรักษาโรค เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีชีวภาพกับการรักษาโรคเบาหวาน เป็นต้น

การพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดด้านสุขภาพ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีเชิงบูรณาการ ได้แก่ การประมวลผลคลื่นสัญญาณทางไฟฟ้า เช่น เซอร์ชีวภาพ และความรู้เฉพาะโรค เช่น เครื่องมือเตือนภัยสุขภาพส่วนตัวแบบสวมใส่ได้ เช่น เครื่องมือวัดคลื่นไฟฟ้าหัวใจ (Personalized ECG monitoring) ซึ่งการตรวจวัดคลื่นไฟฟ้าหัวใจหรือสัญญาณ ECG (Electrocardiogram) ที่วัดจากผู้ป่วย จะเป็นสัญญาณเบื้องต้นในการวิเคราะห์เพื่อแจ้งเตือนหรือคัดกรอง ซึ่งปัจจุบันการแพทย์ไทยยุคใหม่เน้นระบบแพทย์ทางไกล ขกระดับสาธารณสุขไทยเมื่อเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทต่อการให้บริการทางการแพทย์ ในประเทศไทยเองได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาเสริม เพื่อยกระดับการให้บริการสาธารณสุขไทย โดยเฉพาะกับประชาชนผู้ที่อยู่ห่างไกล และเทคโนโลยีเครือข่ายและระบบการแพทย์ทางไกล นับว่าเข้ามามีส่วนสำคัญที่ทำให้การรักษาพยาบาลภายในประเทศเกิดความเสมอภาพและเท่าเทียมกัน

2.1.5 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม

สำนักข่าว Hfocus ได้กล่าวไว้ว่า ยาที่ได้รับการวิจัยและพัฒนาใหม่ จะมีกฎหมายเกี่ยวกับสิทธิบัตรยา (Patent) ที่มีข้อตกลงภายใต้การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาด้านการค้าที่มีอายุ 20 ปี เมื่อหมดลิขสิทธิ์แล้วยาดังนั้นก็สามารที่จะถูกลอกเลียนแบบได้อย่างถูกกฎหมาย ซึ่งหากถ้ายาหมดสิทธิบัตรยา (Patent) จะสามารถถูกลอกเลียนแบบยาได้

ยาจากบริษัทข้ามชาติที่ต้องการเข้ามาขายในประเทศไทยต้องได้รับการขออนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เช่น การขออนุญาตสถานที่ประกอบการยา การขอขึ้นทะเบียนยาในประเทศไทยและการโฆษณาต่างๆ เป็นต้น Pharmaceutical Research and Manufacturers Association (PReMA) : เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีสมาชิกสมาคมที่ล้วนเป็นบริษัทที่มีหรือเกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาใหม่ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทข้ามชาติ บริษัทที่เข้าร่วมจะต้องยึดหลักเกณฑ์ทางการขายและการตลาดของสมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์” ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ด้านจริยธรรมที่ PReMA และบริษัทสมาชิก ได้นำมาปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัดนานกว่า 20 ปีมาแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกทำการตลาดผลิตภัณฑ์ยาได้อย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรม

2.1.6 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

จากการรณรงค์ให้เห็นความสำคัญและตระหนักเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อมระดับโลก บริษัท AAA ก็ได้ให้ความสำคัญทั้งในด้านการลดมลภาวะที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการรับผิดชอบต่อสังคมด้วย เช่น การลดการใช้กระดาษอย่างสิ้นเปลือง การมีแบ่งแยกขยะเพื่อสามารถนำมารีไซเคิลได้ หรือการรับผิดชอบต่อสังคม เช่น 1.บริจาคหนังสือสำหรับเด็ก “เกิดอะไรขึ้นกับโลกใบนี้” จำนวน 35,000 เล่มแก่มูลนิธิหนังสือเพื่อเด็ก เพื่อแจกจ่ายให้แก่เยาวชนในท้องถิ่นที่ห่างไกล 2.จัดกิจกรรม วิทยาศาสตร์ให้น้องยิ้มเพื่อให้นักเรียนตระหนักว่าวิทยาศาสตร์เป็นสิ่งที่อยู่รอบตัว อีกทั้งยังช่วยเพิ่มการรับรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และสนับสนุนการศึกษาวิชาวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนที่อยู่พื้นที่ห่างไกลและยากจน 3.สร้างห้องพยาบาลโดยใช้นวัตกรรมทางด้านวัสดุชีววัสดุโพลียูรีเทนซึ่งมีคุณสมบัติเป็นฉนวนกันไฟฟ้า โดยจะช่วยลดเสียงรบกวนและกันความร้อนภายในอาคารจึงทำให้ห้องพยาบาลแห่งนี้ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกสบายในการใช้งาน เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

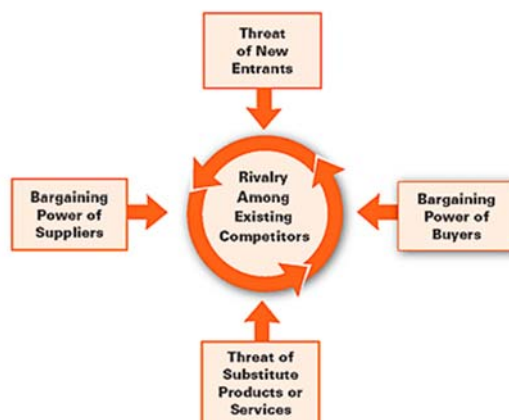
ประเภทของปัจจัยภายนอก	ระดับผลกระทบ
1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic)	-
2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)	+
3 ปัจจัยด้านสังคม (Social)	+
4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)	+
5 ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)	-
6 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environment)	+

จากตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis จะพบว่า ปัจจัยภายนอกต่างๆที่เราไม่สามารถควบคุมได้จะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจ ซึ่งส่งผลในด้านบวกและด้านลบ ถ้าในด้านลบจะเป็นปัจจัยทางนโยบายและการเมือง(Politic)และปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)ที่ส่งผลต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งองค์กรต้องปรับตัวในตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการปรับลดราคา และการถูกควบคุมในเรื่องการโฆษณา กิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น ซึ่งจะต้องจัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model

ในการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์ สถานะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง (Porter, 1980)

The Five Forces That Shape Industry Competition



ภาพที่ 2.3 แสดง Five Forces Model

ที่มา: <http://celestialstrategist.com/tag/five-forces-model/>

จากภาพที่ 2.3 แสดง Five Forces Model ที่เสนอโดย Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้าปัจจัยนั้นๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด ได้แก่การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมาหรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการประกอบด้วย

2.2.1 แรงผลักดันของกลุ่มแข่งขันที่อยู่ในตลาดแล้ว (Rivalry among existing competitors)

ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน สภาวะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามอย่างมากจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นใน

อุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆจะขึ้นราคาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะไม่มี

2.2.2 ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)

ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ ได้แก่ องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปรกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรมเนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วกเว้น ในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

2.2.3 ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ธุรกิจใดในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมี การแข่งขันกับธุรกิจใดในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ชาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

2.2.4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

2.2.5 อำนาจการต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อลดราคา และเรียกร้อยสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

ผลการวิเคราะห์ Five Force ของบริษัทมีดังนี้

- ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing competitor): สูง

ในตลาดยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือด กลุ่มใหม่(NOACs) เป็นตลาดแบบ Oligopoly หรือ ตลาดผู้แข่งขันน้อยราย ที่มีทั้งหมด 3 บริษัทข้ามชาติซึ่งมีสถานะการแข่งขันที่มีความรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการทำกิจกรรมทางการตลาดมากขึ้นทั้งกับแพทย์ผู้ช้ยาและเภสัชกรของโรงพยาบาล การลดราคาขายลง หรือการปรับกลยุทธ์เพิ่มจำนวนพนักงานฝ่ายขายให้สูงขึ้น เป็นต้น เพราะตลาดยาในกลุ่ม NOACs เป็นกลุ่มที่มีมูลค่าตลาดยาที่ค่อนข้างสูงดูได้จากตาราง 1.3 ที่แสดงมูลค่ายาในกลุ่ม NOACs ในปัจจุบัน และมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นยาที่ต้องรับประทานอย่างต่อเนื่องและความเสี่ยงต่อโรคมากขึ้นจากข้อมูลที่ได้กล่าวมา ส่งผลให้ตลาดมีการขยายตัวและทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาลงทุนในตลาดนี้เพิ่มขึ้น

- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) : สูง

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ นอกจากจะเป็นฝ่ายจัดซื้อนั้นก็คือกลุ่มงานเภสัชกรที่ดูแลทางด้านฝ่ายจัดซื้อแล้ว คณะแพทย์ที่เป็นฝ่ายบริหารและแพทย์ผู้เชี่ยวชาญใช้ยา จะมีอำนาจในการต่อรองสูงมากเนื่องจากยาในกลุ่มNOACs เป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องเป็นแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญในการเลือกใช้ เพราะถ้าหากใช้ไม่ถูกต้องตามการรักษาจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพและชีวิตของคนไข้ได้ และในการทำการตลาด

ไม่สามารถทำการตลาดกับลูกค้า (คนไข้) ได้โดยตรงได้เพราะจะผิดกฎระเบียบตามกฎหมายที่ PREMA กำหนดไว้ จำเป็นต้องทำการตลาดผ่านผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในการเลือกใช้ยานั้นๆ ซึ่งก็คือแพทย์ ซึ่งทำให้แพทย์มีอำนาจในการต่อรองที่ค่อนข้างสูง เพราะมียาทั้งกลุ่มเก่าที่มีในตลาดมากมายทั้งที่เป็นยาต้นตำรับหรือยา Original และยา Generic ที่มีราคาที่ถูกมากกว่า 10 เท่า

- **อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers): สูง**

ในที่นี้จะหมายถึงบริษัทแม่ ของบริษัท AAA ไม่ว่าจะเป็นการทำการตลาด จำนวนพนักงาน การต่อรองราคา และแม้แต่กลยุทธ์ต่างๆที่จะใช้ในการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น ก็ต้องได้รับการอนุญาตจากบริษัทแม่ก่อน ซึ่งอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตจึงมีอำนาจค่อนข้างสูง

- **ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants): ต่ำ**

การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ที่เป็นยา Original นั้นค่อนข้างยาก เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของ Capital requirement คือต้องใช้เงินลงทุนสูงและเทคโนโลยีขั้นสูงในการค้นคว้าวิจัยยาใหม่ๆ อีกทั้งต้องใช้เงินในการทำการตลาดที่สูงมากเช่นเดียวกัน ส่วนการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ที่เป็น Generic นั้นยากเช่นเดียวกัน เนื่องจาก ยังเป็นยาที่มีสิทธิบัตรอยู่ ทำให้บริษัทที่ผลิตยา Generic จึงไม่สามารถทำการผลิตลอกเลียนแบบได้

- **ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Product): สูง**

เนื่องจากปัจจุบันยาต้านการแข็งตัวของเลือดมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก ฉะนั้นก็จะมียาในกลุ่มเก่าทั้งที่เป็นแบบฉีดและแบบรับประทานมีอยู่ใน โรงพยาบาลอยู่แล้ว และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญก็คุ้นเคยกับการใช้ยาอยู่แล้ว เพราะเป็นการรักษาโรคที่มีข้อบ่งชี้เหมือนกันสามารถใช้แทนกลุ่มยา NOACs ได้ ฉะนั้นภัยคุกคามจากการมีสินค้าทดแทนยังสูงอยู่

ตารางที่ 2.3 สรุปการวิเคราะห์ตลาดโดยใช้ Porter's Five Forces Model

Forces	Level
1. Rivalry among existing competitor	High
2. Bargaining Power of Buyers	High
3. Bargaining Power of Suppliers	High
4. Threat of New Entrants	Low
5. Threat of Substitute Product	High

จากตารางที่ 2.3 สรุปการวิเคราะห์ตลาดโดยใช้ Porter's Five Forces Model จะเห็นว่าในตลาดกลุ่มยา NOACs เป็น มีการแข่งขันที่รุนแรง ถึงแม้จะเป็นตลาดผู้เล่นน้อยรายที่มีผู้เล่นแค่ 3

บริษัท แต่กลับมียาตัวอื่นที่สามารถทดแทนได้เพราะได้รับข้อบ่งใช้เหมือนกัน ทั้งที่เป็นยา Original และยา Generic ที่มีราคาถูกมาก ด้วยเหตุผลที่ยากลุ่มนี้ต้องเป็นแพทย์ผู้เชี่ยวชาญที่จะสามารถให้ยาได้ เพราะเป็นยาที่ยังต้องเฝ้าติดตามผลการรักษาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้ามีค่อนข้างสูง เนื่องจากยากลุ่ม NOACs นี้เป็นยาที่มีราคาแพง การที่จะแสดงให้แพทย์ผู้ใช้เกิดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของยาที่ใช้รักษากับคนไข้ ต้องให้ข้อมูลแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก การใช้กลยุทธ์ต่างๆ ให้เหมาะสมและคุ้มค่าให้มากที่สุดเช่นกัน เพื่อที่จะได้ตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการ

2.3 การวิเคราะห์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)

การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ การระบุปัจจัยที่สำคัญยิ่งซึ่งให้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจต่อการนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จในการแข่งขันในอุตสาหกรรมของผลิตภัณฑ์หรือองค์กร (Bullen & Rockart, 1981) ซึ่งนอกจากจะทำให้บริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้แล้วนั้น ยังสามารถช่วยลดแรงผลักดันอื่นๆ ในอุตสาหกรรมได้อีก ด้วยจากการศึกษาปัจจัยที่จะสร้างธุรกิจยาให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งและเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและให้การตอบสนองต่อความต้องการให้แก่ลูกค้า ซึ่งบริษัท AAA มีปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ดังนี้

2.3.1 ประสิทธิภาพและความปลอดภัยของยา

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเลือกใช้ยาของแพทย์ นั่นก็คือจะต้องเป็นยาที่มีข้อบ่งใช้ที่ตรงกับโรคหรืออาการเจ็บป่วยของผู้ป่วยและจะต้องมีประสิทธิภาพในการรักษาที่สูงที่จะทำให้ผู้ป่วยหายจากโรค หรืออาการเจ็บป่วยนั้นๆ ได้ และยานั้นจะต้องมีความปลอดภัยต่อผู้ป่วยโดยจะต้องไม่มีอาการข้างเคียงหรือมีน้อยที่สุดและไม่ทำอันตรายต่อผู้ป่วย บริษัท AAA ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการนำเสนอข้อมูลและความน่าเชื่อถือของยา (Drug information) ซึ่งต้องเป็นข้อมูลของยาที่มีความน่าเชื่อถืออย่างมากของข้อมูล มาจากการทดลองตั้งแต่ในหลอดทดลอง ในสัตว์ จนถึงในมนุษย์ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการบ่งบอกถึงประสิทธิภาพและความปลอดภัยของยาในการรักษาโรค และเป็นข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนให้แพทย์มีความมั่นใจที่จะใช้ยามากขึ้น

ในอุตสาหกรรมยา ประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีความสำคัญยิ่ง และบริษัทก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ผลิตด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง จากโรงงานมาตรฐานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานหลักเกณฑ์ที่กำหนด ด้วยวิธีการที่ดีในการผลิตยา (Good Manufacturing Practice หรือ GMP) และมาตรฐาน

ควบคุมคุณภาพสากล และที่สำคัญต้องผ่านการพิจารณาจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญพิจารณาถึงคุณภาพและความปลอดภัยด้วย

2.3.2 พนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ

บริษัท AAA ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำงานของพนักงานขายให้มีประสิทธิภาพเนื่องจากหน้าที่หลักของพนักงานขายหรือผู้แทนยานั้นก็คือ การให้ข้อมูลยาแก่แพทย์ และการนำเสนอข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับยาอย่างถูกต้องและตรงไปตรงมา สามารถถ่ายทอดข้อมูลยา และ อธิบายข้อสงสัยเกี่ยวกับยาของแพทย์ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะทำให้แพทย์เกิดความมั่นใจที่จะใช้ยา รวมถึงไปเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของพนักงานขายให้กับแพทย์เพื่อทำให้แพทย์เชื่อถือและมั่นใจมากขึ้น นอกจากนี้การให้ข้อมูลยาแก่แพทย์ที่ถูกต้องแล้ว การแสดงความคุ้มค่าและผลประโยชน์ของยาที่คนไข้ แพทย์ และโรงพยาบาลจะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น คุณภาพชีวิตคนไข้ เป็นต้น ยิ่งเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับแพทย์ และคนไข้มากขึ้น ซึ่งในกระบวนการทำงาน การวางแผนการทำงาน การใช้ทักษะการขายที่ดี และการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานขายจะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น สร้างความสามารถในการแข่งขันและเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้

2.3.3 กิจกรรมส่งเสริมการขาย

บริษัทให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพราะมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรธุรกิจ และเป็นเครื่องมือของการสร้างผลกำไรหรือนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ในด้านการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ดังนี้

สินค้าตัวอย่าง (Sample) บริษัทจะมีการนำตัวอย่างยามาให้แพทย์ได้ทดลองใช้กับคนไข้ เพื่อดูประสิทธิภาพและความปลอดภัยของยาก่อนถ้าหากผลการรักษามีประสิทธิภาพที่ดีและมีความปลอดภัย ก็จะทำให้แพทย์มีความมั่นใจที่จะใช้ยาดังนั้น ๆ และทำให้เกิดความต้องการใช้อีกในอนาคต

การลดราคาหรือการให้ส่วนลด (Discount) การลดราคาเป็นอีกสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการใช้ยา ถ้าหากยา 2 ตัวมีประสิทธิภาพและความปลอดภัยที่เหมือนกัน ยาตัวที่ราคาถูกกว่ามักจะถูกลือเลือกใช้มากกว่าโดยเฉพาะใน โรงพยาบาลของรัฐที่ต้องประหยัดค่าใช้จ่าย รวมถึงการให้ส่วนลดที่จะช่วยให้ราคาถูกลง

จัดประชุมวิชาการ (Education) เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ทางบริษัทให้การสนับสนุนเป็นอย่างมาก เพราะในวงการแพทย์นั้นจะมีการจัดประชุมสัมมนาวิชาการอยู่อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ด้านเฉพาะทางของแพทย์ที่แพทย์จะได้รับความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการให้การรักษาของคนไข้ให้มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย ซึ่งเป็นการเพิ่มเติมข้อมูลใหม่ในวงการแพทย์ แต่ถ้าหากบริษัทยาให้การสนับสนุนการประชุมเกี่ยวกับยาของบริษัทจะทำให้สามารถสร้าง Brand Awareness เกี่ยวกับยาให้กับแพทย์รวมถึงเป็นการทำให้แพทย์มั่นใจที่จะใช้ยามากขึ้นจากประสิทธิภาพของยามากขึ้น

ช่องทางการจัดจำหน่าย จะเป็นการเพิ่มช่องจากจำหน่ายจะช่วยเพิ่มยอดขายให้ได้มากขึ้น ในทางอุตสาหกรรมยา โดยการผลักดันให้ยาเข้าไปอยู่ในบัญชียาในโรงพยาบาลมากขึ้น บริษัทที่สามารถมียาขายในจำนวนโรงพยาบาลมากที่สุดจะเป็นการเพิ่มการจำหน่ายได้มากขึ้น ก็จะเป็นฝ่ายได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากว่า ในการนำยาเข้าไปขายในโรงพยาบาลรัฐบาลใหญ่ๆ จะต้องใช้กระบวนการที่มีระยะเวลา และต้องรอเวลาที่จะเปิดวาระให้มีการเสนอขายเข้าด้วย จะไม่เหมือนกับโรงพยาบาลเอกชนที่จะไม่มีกำหนดวาระการเสนอขายเข้า จะสามารถเสนอขายเข้าได้เร็ว และยิ่งปัจจุบันแต่ละโรงพยาบาลจะจำกัดจำนวน item ยา ด้วยแล้ว จะยิ่งทำให้ยาใหม่ๆ จะพยายามผลักดันยาตัวเองให้เข้าไปในโรงพยาบาล นอกจากบริษัทยาที่จะแข่งขันกันเองแล้ว บุคลากรทางการแพทย์ก็ต้องเข้าไปป้องกันยาที่ตัวเองต้องการที่จะใช้ในโรงพยาบาลด้วย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัท AAA ที่ได้กล่าวมา ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ได้ยอดขายตรงตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเป็นผู้นำทางการตลาด ซึ่งมีปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญดังนี้ การที่ยามีประสิทธิภาพและความปลอดภัยที่ดี พนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ และกิจกรรมส่งเสริมการขาย และบริษัทก็ยังคงให้ความสำคัญกับปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยยังคงเน้นในเรื่องพนักงานขายที่ต้องการพัฒนาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

2.4 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์ PESTEL , Five Force ที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ตาราง SWOT Analysis ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง

- บริษัท มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และ รวดเร็ว จัดเป็นนโยบายของทีม ที่เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว (Quick response) ซึ่งเป็นที่ชื่นชมของแพทย์
- บริษัทมี Relationship กับแพทย์และเภสัชกรมาก เนื่องจากพนักงานบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการขายมีการ turnover น้อยมาก ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแพทย์และบริษัทมีมาก
- ผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย ทำให้ยาได้รับข้อบ่งใช้ในการรักษาโรคมามากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งในกลุ่มยา NOACs
- ราคาเหมาะสม สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

จุดอ่อน

- พนักงานฝ่ายขายยาส่วนใหญ่จบวิทยาศาสตร์และสาขาอื่น ซึ่งเมื่อเทียบกับคู่แข่งส่วนใหญ่จะเป็นเภสัชกร ซึ่งมีผลในเรื่องของภาพลักษณ์ต่อลูกค้า และความสามารถในการตอบข้อซักถามของแพทย์ยังดีน้อยกว่าคู่แข่ง
- งบประมาณในการทำกิจกรรมทางการตลาดน้อยกว่าคู่แข่ง
- จำนวนพนักงานฝ่ายขายที่น้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งทำให้ทำงานไม่ครอบคลุมทั้งหมด
- มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด บางอย่างไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- บริษัทยังไม่เห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการขาย เช่น Ipad ที่หลายๆบริษัทใช้เป็นเครื่องมือในการนำเสนอข้อมูลได้รวดเร็ว ถูกต้อง ในขณะที่บริษัท AAA ยังคงใช้กระดาษในการนำเสนอ ซึ่งไม่สามารถตอบปัญหา หรือ ข้อสงสัยให้กับแพทย์ได้ทันดั่งที่

โอกาส

- อุตสาหกรรมยามีการเติบโตขึ้นทุกปี ซึ่งทางบริษัทฯ ก็มียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี จากความใส่ใจเรื่องสุขภาพของประชาชนที่มีมากขึ้น ทำให้แพทย์สามารถวินิจฉัยโรคและทำการรักษาได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งยาเป็นตัวช่วยให้การรักษาผู้ป่วยมีประสิทธิภาพสูงสุด
- การที่รัฐบาลส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบ Medical Tourism และส่งเสริมให้ไทยเป็น medical Hub ของเอเชีย ส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเติบโตขึ้นอย่างมาก โดยมีการแข่งขันกันพัฒนาโรงพยาบาลให้ทันสมัยมีมาตรฐานมากขึ้น โดยโรงพยาบาลเอกชนใหญ่ๆได้รับการรับรองมาตรฐานจาก Joint Commission International Accreditation (JIC) สร้างความมั่นใจให้กับชาวต่างชาติในการเข้ามารักษาในประเทศเพิ่มมากขึ้น

- นโยบายของรัฐบาลที่มีงบประมาณในการรักษาพยาบาลมากขึ้น และส่งเสริมการรักษาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันที่เท่ากันทั่วประเทศ
- การมีอุบัติการณ์การเกิดโรคต่าง ๆ ที่สูงขึ้นและความรุนแรงของโรคต่าง ๆ มีมากขึ้น ซึ่งเกิดจากในปัจจุบันการดำเนินชีวิตมีภาวะความเครียดที่เพิ่มมากขึ้น

อุปสรรค

- การจัดตั้ง PReMA เป็นสมาคมในการกำหนดมาตรฐานและจริยธรรมในการปฏิบัติงานของผู้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ Pharmaceutical product ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำการตลาดมากขึ้น
- การควบคุมงบการใช้ยานอกบัญชียาหลักแห่งชาติของกรมบัญชีกลาง ส่งผลให้ยานวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นของบริษัทข้ามชาติต้องถูกจำกัดการใช้มากขึ้น
- นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา(อย.)ที่เข้มงวดในการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ยา

จากภาพรวมของการวิเคราะห์ปัจจัยหลักต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมยา กลุ่ม NOACs ทำให้บริษัทได้มองเห็นทิศทางกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง หาทางแก้ไขจุดอ่อน เพิ่มช่องทางการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นได้ สร้างภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และบริษัทให้แข็งแรง พัฒนาและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้น และรักษาการเป็นผู้นำทางการตลาดในยา กลุ่ม NOACs ให้ยั่งยืนต่อไป

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

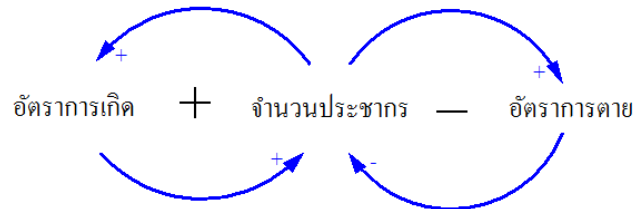
สำหรับการศึกษาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นผู้นำทางการตลาดภายในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือด (NOACs) จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ นอกจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ เช่น ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ด้านกฎหมาย ซึ่งองค์กรจึงต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จากภาพรวมของปัญหาทั้งระบบ ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่สอดคล้องและสามารถแก้ไขปัญหานั้นจะไม่สร้างผลกระทบหรือก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาได้อีก หรือสามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา อธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ “Causal loop diagram” เป็นแบบจำลองแสดงถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของตัวแปรต่างๆ วงรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะใช้ลูกศรเป็นสัญลักษณ์ โดยปลายลูกศรแสดงถึงเหตุ และหัวลูกศรแสดงถึงผลที่เกิดจากเหตุนั้น ซึ่งสามารถเป็นไปได้ใน 2 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 ความสัมพันธ์แปรผันตามกัน ใช้เครื่องหมายบวก (+) เป็นสัญลักษณ์ และ แบบที่ 2 ความสัมพันธ์แปรผกผันกันหรือตรงกันข้ามกัน ใช้เครื่องหมายลบ (-) เป็นสัญลักษณ์ ในบางเหตุการณ์จะมี เวลาร่วง ที่ทำให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นช้าออกไป สามารถเขียนแทนได้ด้วยสัญลักษณ์ เครื่องหมายเท่ากับ (=) บนเส้นความสัมพันธ์

แบบจำลองยังแสดงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในวงรอบ 1 วงหรือมากกว่า ซึ่งเมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันให้กลายเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล โดยวงรอบมี 2 ลักษณะ คือ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง วงจรสนับสนุนให้เติบโต หรือถดถอยในทางใดทางหนึ่ง และ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง วงจรที่มีการรักษาระดับ

ความสัมพันธ์ไว้ มีกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย

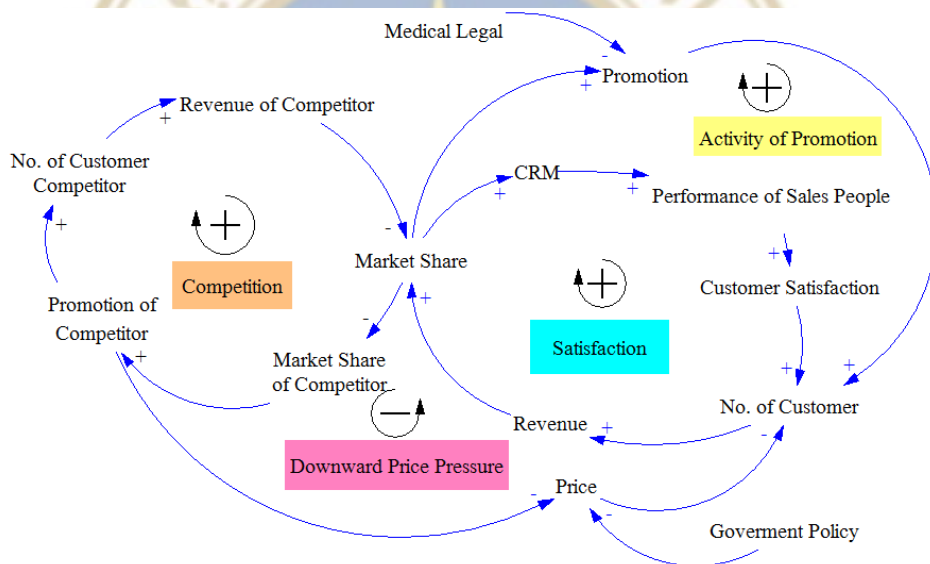
ที่มา: <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นว่า การเพิ่มและลดของจำนวนประชากรมีความเกี่ยวข้องกับอัตราการเกิดและการตาย โดยเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น อัตราการเกิดก็จะเพิ่มขึ้นและจะส่งผลให้จำนวนประชากรในระบบเพิ่มขึ้นไปด้วย ในกรณีนี้ถือว่าเป็นวงจรแบบวงจรสนับสนุน ในทางตรงกันข้าม เมื่อการเพิ่มของจำนวนประชากรมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการตายเพิ่มขึ้น และเมื่ออัตราการตายเพิ่มขึ้น จะทำให้จำนวนประชากรลดลง เรียกได้ว่าเป็นวงจรแบบการรักษาระดับความสัมพันธ์

ขั้นตอนการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลนั้น จะเริ่มจากการการวิเคราะห์กำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน ต่อมาระบุตัวแปรสำคัญหรือปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญและมีส่วนในการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนและใช้คาพูดที่เป็นกลางหรือเป็นบวก จากนั้นทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อพิจารณาว่าจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่อาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่น หรือทำให้เกิดตัวแปรใหม่ๆ ขึ้นมาอีก เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาเขียนเป็นแผนภูมิจะเห็นว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาตัวแปรที่เป็นประเด็นปัญหาที่ได้ตั้งต้นไว้แต่แรก การสร้างแบบจำลองความคิดเชิงระบบ จะช่วยทำให้เราเห็นภาพใหญ่ทั้งหมด ในรูปของวงกลม โดยเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจนพร้อมทั้งระบุตัวแปรทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล (Causal Loop Diagram)

3.2 โครงสร้างปัญหาผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในบทที่ 1 พบว่าแม้อุตสาหกรรมยาในกลุ่มด้านการแข็งตัวของเลือดแบบรับประทานไม่ต้องติดตามผลเลือด (NOACs) จะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยอดขายของบริษัท AAA ก็ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ โดยดูจาก Market Share YTD AUG 2015 ที่มี % share ลดลง เมื่อเทียบกับปี 2014 ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการแข่งขันจากบทที่ 2 ทำให้ทราบได้ว่าสาเหตุหลักๆของปัญหาคือ 1.การมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น 2. จำนวนกิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่งสูงขึ้น 3. ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายขายที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า 4. กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่งที่มีการลดราคาส่งผลกระทบต่อราคา ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ได้ตามภาพที่ 3.2



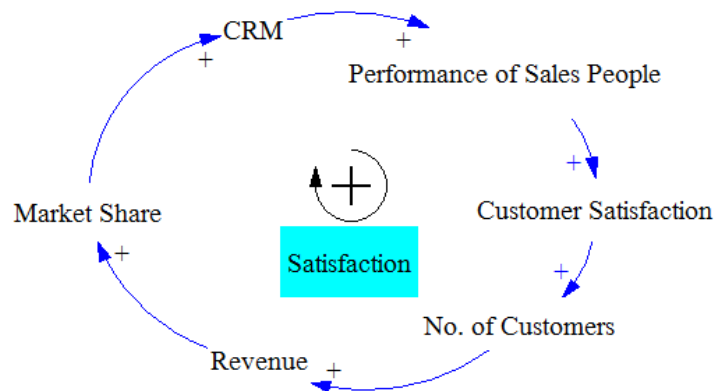
ภาพที่ 3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA ประกอบด้วย 4 วงรอบ ได้แก่

1. วงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย
2. วงรอบเหตุและผลของคู่แข่งที่กระทบอัตราส่วนทางการตลาด
3. วงรอบเหตุและผลต่อราคา

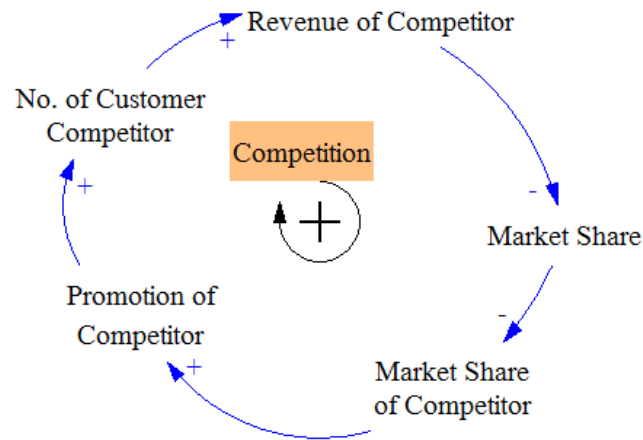
4. วงรอบเหตุและผลต่อจำนวนกิจกรรมทางการตลาดที่มีผลต่อการเพิ่มจำนวนลูกค้า โดยสามารถอธิบายแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท AAA ที่มีความความสัมพันธ์กันได้ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย

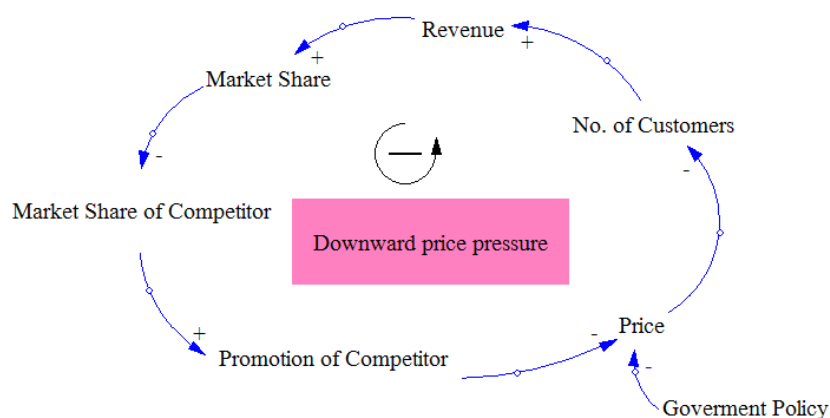
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย ซึ่งเป็น Reinforcing Loop จะพบว่า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะมีผลทำให้เกิดจำนวนลูกค้าที่มากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายมากขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น และกำไรของบริษัทที่มากขึ้นตาม สิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั่นก็คือ การนำระบบ CRM หรือ Customer Relationship Management ซึ่งเป็นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งหมายถึงวิธีการที่เราจะบริหารให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับสินค้า บริการ หรือองค์กรของเรา เมื่อลูกค้าเข้ามีความผูกพันในทางที่ดีกับเรา แล้วลูกค้าก็ไม่น่าจะเปลี่ยนใจไปจากสินค้าหรือบริการของเรา ทำให้เรามีฐานลูกค้าที่มั่นคง และนำมาซึ่งความมั่นคงของบริษัท ดังนั้น การที่จะรู้ซึ่งถึงสถานะความผูกพันกับลูกค้าได้นั้น เราต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเกี่ยวข้องระหว่าง พฤติกรรมของลูกค้ากับกลยุทธ์ทางการตลาดของเรา นอกจากนี้การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานฝ่ายขาย ทั้งในเรื่อง Product Knowledge , Selling Skill และ Service ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และทำให้ยอดขายมากขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น และเป็นผู้นำทางการตลาดแบบยั่งยืน



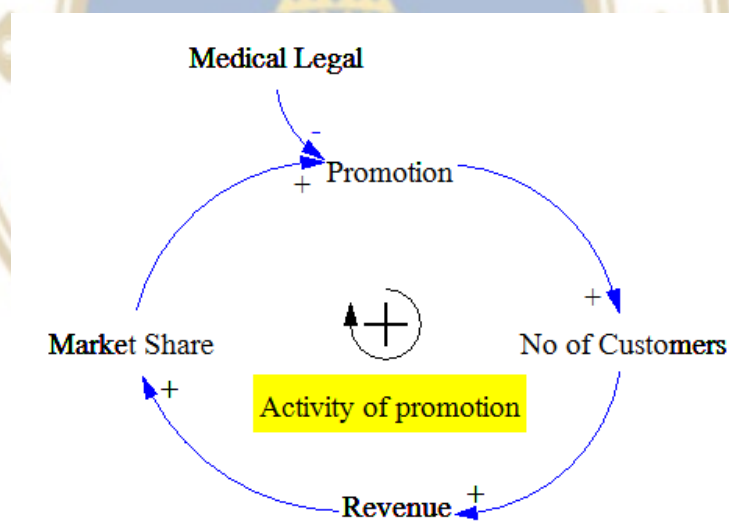
ภาพที่ 3.4 วงรอบเหตุและผลของคู่แข่งที่กระทบส่วนแบ่งทางการตลาด
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบเหตุและผลของคู่แข่งที่กระทบส่วนแบ่งทางการตลาด เป็น Reinforcing Loop เมื่อคู่แข่งมีการทำกิจกรรมทางการตลาด จะทำให้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น สร้างความดึงดูดใจให้กับลูกค้า เช่น การทำกิจกรรมกับบุคลากรทางการแพทย์ การสนับสนุนงานประชุมวิชาการต่างประเทศและในประเทศ การจัด presentation product เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ การตอบสนองความต้องการต่างๆของบุคลากรทางการแพทย์ได้มากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นการส่งเสริมการขายได้มากขึ้นเท่านั้น จำนวนลูกค้ามากขึ้น รายได้มากขึ้น ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทเราได้



ภาพที่ 3.5 วงรอบเหตุและผลต่อราคา
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.5 วรรณเหตุและผลต่อราคา พบว่า การทำกิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่งมีส่วนสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อราคาขายของบริษัท การลดราคาและการแถมของคู่แข่ง จะส่งผลให้บริษัทจะต้องทำกิจกรรมทางการตลาดโดยการลดราคาตาม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง และในเรื่องราคาตามนโยบายของรัฐบาล จะเข้ามาควบคุมในเรื่องของราคา โดยมีการบัญชีกลางเข้ามารับผิดชอบในการควบคุมการเบิกจ่ายยาในหน่วยข้าราชการ และพิจารณาราคาที่ขายให้กับรัฐบาล หากกรมบัญชีกลางประกาศราคาขายออกมา บริษัทจะต้องขายตามที่กำหนดให้กับโรงพยาบาลของรัฐบาลเท่านั้น โดยจะเป็นราคาที่ปรับตัวลดลงจากเดิม ไม่สามารถขายมากกว่าที่กำหนดได้ ซึ่งยังมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องราคาและโปรโมชั่นด้วย นั่นคือ ส่วนในเรื่องการทำโปรโมชั่นต่างๆ จะมีกฎระเบียบในการทำงานจะต้องอยู่ภายใต้กฎ PReMA ที่บริษัทฯข้ามชาติได้ตกลงร่วมกันในการดำเนินการขายผลิตภัณฑ์ฯ ซึ่งการทำโปรโมชั่นจะมีผลกระทบในทิศทางสวนทางกับราคา ซึ่งในเรื่องความรู้สึกของลูกค้าที่มีความอ่อนไหวต่อราคา จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจกับลูกค้าได้ การลดราคาจึงเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อให้มีรายได้ที่มากขึ้น



ภาพที่ 3.6 วรรณเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับทางการตลาด
ที่มา: จัดทำแผนภูมิวรรณเหตุโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.6 แสดงวรรณเหตุและผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับจำนวนกิจกรรมทางการตลาด นั่นคือ การทำโปรโมชั่นผลิตภัณฑ์ เช่น การแถม การวางตัวอย่างยาเพื่อให้แพทย์ได้ทดลองใช้ การทำกิจกรรมกับบุคลากรทางการแพทย์ การสนับสนุนงานประชุมวิชาการต่างประเทศและในประเทศ การจัด presentation product เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้อให้กับบุคลากรทาง

การแพทย์ การตอบสนองความต้องการต่างๆของบุคลากรทางการแพทย์ภายใต้กฎระเบียบที่กำหนดที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้า และยอดขายที่เกิดขึ้น หากบริษัททำโปรโมชั่นสินค้าที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจของลูกค้า หรือ น่าสนใจน้อยกว่าคู่แข่ง ก็จะทำให้ยอดขายลดลงและ ส่วนแบ่งทางการตลาดก็จะลดลงเช่นกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่นำไปสู่การเกิดปัญหาของบริษัทที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้นั่นเอง การที่มีจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่งที่น่าสนใจ การลดราคา การแถบ ส่งผลกระทบต่อราคา และการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานขายที่จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด หากสถานการณ์ยังคงเป็นไปเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัท จนในที่สุดทำให้ธุรกิจไม่สามารถได้ยอดขายที่เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการ



บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือวิธีการในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆ ได้ โดยจะเริ่มจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ อาทิ การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ภาพรวมของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กร ได้ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา: <http://www.ceo2go.com.au/our-services/ceo-self/strategy/>

จากภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นของกลยุทธ์ เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือวิธีการในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กร ได้ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)ซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และ กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) ในการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยทั่วไปองค์กรมักจะต้องถามตนเองก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะขยายตัว (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continuous operations unchanged) ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว องค์กรจะขยายตัวด้วยวิธีไหน ต้องการขยายตัวในองค์กร (Internal Growth) ด้วยการมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) เช่นการขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ หรือ การหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง หรือต้องการขยายตัวจากภายนอกองค์กร (External Growth) โดยการขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries) ด้วยการเข้าไปร่วมกิจการหรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น เช่น การซื้อกิจการ (Acquisition) หรือการควบรวม (Mergers) เป็นต้น (เกริกยศ ชลายุทธ, 2546 ; อนิวัช แก้วจางง ,2551 ; วิจิต อุ๋น 2548 ; ญัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2552)

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

1. Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณาการเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ตัวอย่างเช่น การที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development

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

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

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโว ซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็มตั้งนั้น เลอโนโวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตน เช่น การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของคนผ่านร้านหนังสืออย่างซีเอ็ดหรือบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของพานิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

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

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่ม คู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจิวซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

3. Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน คือ

- Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ข้างผลิตภัณฑ์น้ำดื่มข้างออกวางจำหน่าย เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

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

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน เช่น การที่แกรมมี่ซึ่งทำธุรกิจด้านเพลงขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมซึ่งเป็นเครื่องสำอางขายตรง และเอ็กแซ็กท์ซึ่งเป็นธุรกิจละครทีวี เป็นต้น

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

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การคงตัวมีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม

ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงตัวเป็นเวลานานเป็นสิ่งที่ไม่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถกระทำได้ ดังนี้

1. Retrenchment คือการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ ตัวอย่างเช่น ในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ไอบีเอ็มกำลังประสบปัญหาอย่างหนัก Louis V. Gerstner Jr. ซีอีโอในขณะนั้น ได้ขายตึกและภาพเขียนของศิลปินชื่อดังที่ไอบีเอ็มสะสมไว้ เพื่อนำเงินสดมาพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

2. Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมี่ขายธุรกิจเบหมีถึงสำเร็จรูปโฟร์มีให้แก่ กลุ่มสหพัฒนพิบูลย์ เป็นต้น

3. Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิสซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น

4. Turnaround คือการพลิกฟื้นกิจการ โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรีอับระบบ เป็นต้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การหดตัวได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่างพร้อมกับขายกิจการบางกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้นกลยุทธ์ระดับองค์กร นอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ยังกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์กรทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์การคงตัว กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจในอุตสาหกรรมที่อยู่ต้นน้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์ Diversification Growth กำหนดว่าองค์กรจะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์กรจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่งๆ ขององค์กร เป็นต้น (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2551)

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (competitive strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็น ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้าง ความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980) กลยุทธ์ องค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอก ให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสอง ประการนั้น กลยุทธ์องค์กรจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใดด้วยสินค้า หรือ บริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการระบุถึงวิธีการ ที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน/ วิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่าตนเองมีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกล ยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาพการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจ และปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและดำรง สถานการณ์แข่งขันไว้ได้อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมี ธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้าง ความเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิตต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตที่ ต่ำ คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า การก่อให้เกิด สิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมี กระบวนการผลิตระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ การสนองความต้องการ ของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความ

ต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง(เกริกยศ ชาญชเดชะ, 2546 :อนิวัช แก้วจำนง, 2551 :วิจิต อุ่ออัน, 2548 : ณีรัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

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

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตนเองให้มี ลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ ตัวอย่างของ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้า และบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มี เงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกล

ยุทธการมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่ องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจเพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยส่วนรวมการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทางปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กรกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ และใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก value chain ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ โดยจะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย (เกริกยศ หลายชเดชะ, 2546 : อนิวัช แก้วจางง, 2551 : วิจิต อุ๋อัน ,2548 : ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) จะพิจารณาจากกิจกรรมทางการผลิต

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญคือ การพิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตรหุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

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

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท AAA จำกัด

จากสภาพปัญหาของบริษัท พบว่าในปี 2558 บริษัทมี Market Share ที่ลดลง หลังจากที่เริ่มมีคู่แข่งเข้ามาในตลาดมากขึ้น ซึ่งทำให้ส่งผลต่อรายได้และกำไรของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควร

จัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นให้ยอดขายมากขึ้น มีจำนวนลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้มี Market Share มากขึ้น และสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในตลาดยาด้านการแข่งตัวของเลือดแบบไม่ ต้องติดตามผลเลือด (NOACs) ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม (Intensive Growth) ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การทำ Market Penetration เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมให้มากขึ้น ดังนี้

- หากกลยุทธ์ในการเจาะตลาดให้มากขึ้น เพิ่มยอดขายจากฐานลูกค้ากลุ่มเดิม โดยให้แพทย์ตระหนักและเห็นความจำเป็นที่จะต้องจ่าย จึงต้องเลือกรักษาคนไข้ทุกรายที่มีข้อบ่งชี้ของยา โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าหลักในกลุ่มโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนขนาดใหญ่ (Core Hospital) เนื่องจากรายได้หลัก 80% ของบริษัท มาจากโรงพยาบาลในกลุ่มนี้

- การเพิ่มประโยชน์ใช้สอย (More usage) เป็นการขยายตลาดโดยการเพิ่มข้อบ่งชี้ในการรักษาโรคที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเหมือนเป็นการเพิ่มประโยชน์ใช้สอยหรืออัตราการใช้ให้บ่อยขึ้นหรือถี่ขึ้น ที่จะเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น และเป็นการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้ตัวผลิตภัณฑ์ ในข้อบ่งชี้ในการรักษาคนไข้และต่อยอดให้เกิดการซื้อขายเพิ่มมากขึ้น หรือเพื่อให้เกิดการซื้อขายซ้ำ

2. การทำ Market Development เพื่อเป็นการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานขายของบริษัทส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญตลาดในฐานลูกค้ากลุ่มเดิมๆ ที่เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ เพราะเป็นที่มีความสามารถในการสั่งซื้อมาก และสามารถเพิ่มยอดขายได้มาก ซึ่งอาจจะทำให้มองข้ามในโรงพยาบาลขนาดเล็กๆ ที่อาจมีความต้องการซื้อสินค้าของบริษัท ซึ่งก็เป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้นนั่นเอง ดังนี้

- กำหนดให้พนักงานขายมีการไปเปิดตลาดใหม่ ในโรงพยาบาลขนาดเล็กทั้งในเขตเมืองและรอบนอก เช่น การไปเยี่ยมชมลูกค้าเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น โดยให้รางวัลค่าทำขวัญในโรงพยาบาลที่น่าสนใจ

- การนำสินค้าไปให้ผู้ซื้อใหม่ (New users) ทดลองใช้ เพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจผู้ซื้อใหม่ ให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยบริษัทต้องพยายามจูงใจผู้ซื้อที่ยังไม่รู้จักผลิตภัณฑ์

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ได้วางไว้ นั่นคือ กลยุทธ์การเติบโตที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม (Intensive Growth) เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมให้มากขึ้น และการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ เพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) อย่างยั่งยืน โดยพบว่าการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) จะเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากสภาพการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงและมีคู่แข่งที่มีมากขึ้นในตลาดยากลุ่มNOACs ประกอบกับการที่บริษัท เป็นผู้นำในตลาดอยู่แล้ว ซึ่งบริษัทยังมีจุดเด่นในเรื่องของความน่าเชื่อถือ (Reliability) การบริการ (Service) บุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with Customer) ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ ดังนี้

1. กลยุทธ์สร้างจุดขายให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเราแตกต่างจากคู่แข่ง (Product Features Differentiation) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างที่ลักษณะทางกายภาพและสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Features) ที่ทำให้นุคลากรทางการแพทย์ตระหนักและเห็นความจำเป็นที่จะต้องใช้ในการรักษาคนไข้ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างที่ดูโดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์คู่แข่งในตลาด ทั้งในเรื่องของการที่มีข้อบ่งใช้ในการรักษาโรคที่มากที่สุด การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความปลอดภัย (Safety) ของยา และที่แตกต่างมาก นั่นคือ เป็นยาที่เป็นตัวเดียวที่รับประทานแล้ววันละครั้งซึ่งจะช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้กับคนไข้ ที่จะช่วยให้การรักษาโรคของคนไข้ให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้โดยการสนับสนุนการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าตามงานประชุมวิชาการของโรงพยาบาล และสมาคมทางการแพทย์ การสนับสนุนงานประชุมวิชาการต่างประเทศให้กับบุคลากรทางการแพทย์ที่เป็นระดับ speaker เพื่อที่จะสามารถนำมาถ่ายทอดข้อมูลวิชาการได้อย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์กับบุคลากรทางการแพทย์ให้กับท่านอื่นต่อไป การจัด presentation product อย่างสม่ำเสมอทุกโรงพยาบาลที่มียาเข้าอยู่ในบัญชี

2. เพิ่มการรับรู้ในตราสินค้าผลิตภัณฑ์ โดยการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม การเข้าร่วมการบริจาคที่มีข้อบ่งใช้ในการรักษา เช่น การช่วยเหลือคนยากจนที่จะอยากจะเปลี่ยนผ้าซ้อและเข้าที่โรงพยาบาลได้จัดขึ้น เป็นต้น การเข้าร่วมกิจกรรมทางโรงพยาบาลต่างๆ เพื่อที่จะมุ่งเน้นการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักกับบุคลากรทางการแพทย์ และเห็นข้อแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์

3. การให้ความสำคัญในเรื่องการบริการหลังการขาย (After-sales services) เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวกและคุณภาพของการบริการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction) เช่น มีการให้คำแนะนำต่างๆ กับแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ วิธีการใช้ยา ข้อบ่งใช้ในการรักษาโรคต่างๆ วิธีการเปลี่ยนยาจากยากลุ่มเก่า การติดตามใกล้ชิดในการรักษาของแพทย์ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวกับยา การจัด presentation product ให้บุคลากรทางการแพทย์ การส่งเสริมงานประชุมวิชาการ เพื่อให้แพทย์ได้รับข้อมูลใหม่ๆ ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ เป็นต้น และการมีการให้บริการหลังการขายได้ทั่วประเทศ เช่น การรับบริการเปลี่ยนยาที่หมดอายุฟรี การช่วยเหลือโรงพยาบาลในกรณีที่ใช้ยาหมดแบบกะทันหัน การให้ส่วนลดแก่กับโรงพยาบาลที่มีการสั่งซื้อในปริมาณเยอะ เป็นต้น

4. การสร้างทีมที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านยาโดยเฉพาะเพื่อให้ข้อมูลที่ตรงความต้องการความละเอียดและการรักษาคนไข้ที่ซับซ้อน เพื่อคอยช่วยเหลือพนักงานฝ่ายขายในการตอบข้อซักถามที่ยากและเป็นปัญหาแก่บุคลากรทางการแพทย์ และการเพิ่มจำนวนฝ่ายขายให้มากขึ้นเพื่อรองรับการขยายโรงพยาบาลที่มากขึ้นและขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อให้พนักงานฝ่ายขายสามารถทำงานได้ครอบคลุม โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงเรียนแพทย์เพราะเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ เช่น คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล โรงพยาบาลศิริราช เป็นต้น ที่จะต้องมีพนักงานฝ่ายขาย 2 คน ดูแลรับผิดชอบต่อ โรงพยาบาล และให้ความสำคัญในการทำงานของบุคลากรฝ่ายขายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและติดตามการทำงานและประเมินการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยให้พนักงานขายเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การถามตอบข้อซักถามของบุคลากรทางการแพทย์ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน และการบริการที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้ามีการควบคุมมาตรฐานการบริการให้เป็นที่ประทับใจกับกลุ่มลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันยาวนานกับลูกค้า (Long-term Customer Relationships)

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) จากสถานะการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เราต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) จากการศึกษาที่บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์ในการเติบโต เพื่อต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

- การพัฒนากลยุทธ์การวางตำแหน่งเป็นการคัดเลือกตลาดเป้าหมายเพื่อตอบสนองตลาด หรือลูกค้าเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพการสั่งซื้อและจำนวนคนไข้ที่มาก เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ตามผู้ใช้ (User positioning) ที่มีการนำเสนอสินค้าไปยังกลุ่มผู้ใช้สินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ลูกค้าในกลุ่ม โรงเรียนแพทย์ (Training School and Hospital) และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาลและเอกชน (Core Government and Private Hospital) เป็นกลุ่มลูกค้าหลักและมีอำนาจซื้อสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าในกลุ่ม โรงเรียนแพทย์ จัดเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างความภักดีต่อตราสินค้า จึงควรเน้นการวางตำแหน่งตลาดเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและความปลอดภัยของยาสูง มีการให้ราคาพิเศษและมีส่วนแถมกับกลุ่ม โรงเรียนแพทย์ เพราะเป็นลูกค้าที่มีปริมาณคนไข้ที่สูงมาก และใช้กลยุทธ์การ โฆษณาอย่างสร้างสรรค์ที่เน้นภาพพจน์ตราสินค้าให้มากขึ้นเพื่อให้ลูกค้ารู้จักและคุ้นเคยกับตราสินค้า โดยการออกบูธหรืองานประชุมวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ ทั้งที่เป็นของ โรงพยาบาลรัฐบาลหรือเอกชนจัดขึ้น มีการนำผลิตภัณฑ์มาจัดแสดง เพื่อเป็นการกระตุ้นการขายมากขึ้น

- การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) โดยกำหนดกลยุทธ์การตลาดตามช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life-Cycle) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันและความต้องการของตลาด ปัจจุบันยาได้เข้ามาในตลาดเป็นเวลา 3 ปีแล้ว ซึ่งอยู่ในขั้นเจริญเติบโต (Growth Stage) เป็นช่วงที่ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากกลุ่มลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนโรงพยาบาลที่เพิ่มมากขึ้นและการได้รับข้อบ่งชี้ยาในการรักษาโรคที่เพิ่มขึ้นทำให้ได้กลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่เพิ่มมากขึ้น และยังคงรักษากลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิมให้เกิดความพึงพอใจในการใช้ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง บริษัทจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดขาย ทั้งในเรื่องการเพิ่มอัตราการใช้ผลิตภัณฑ์หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่นการออกบูธหรืองานประชุมวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวกับยา การจัด presentation product ให้บุคลากรทางการแพทย์ การส่งเสริมงานประชุมวิชาการ เพื่อให้แพทย์ได้รับข้อมูลใหม่ๆ ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) มีจุดเด่นในเรื่องของการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย ดังนั้นบริษัทจึงควรมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

- การปรับปรุงกระบวนการขาย (Developing Sales Process) โดยเน้นไปที่พนักงานขาย ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และบทบาทของทีมขายให้มีความชัดเจน มีการจัดสรรทีมขายให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน การสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการขาย โดยการเพิ่ม incentive ให้น่าสนใจ การให้ความสำคัญในการเพิ่มศักยภาพของทีมขาย ซึ่งจะมีการใช้ KPI เข้ามำหนด ใน

การที่พนักงานฝ่ายขายต้องมีการเรียนข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของเราและคู่แข่ง และต้องผ่านการประเมินการสอบ โดยต้องผ่าน 80 % รวมถึงการบริหารทีมขายที่มีประสิทธิภาพ มีการนำโปรแกรม Sales Forces มาใช้เพื่อควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานขาย เพื่อให้เกิดความรู้สึกรู้สึกดีที่ตนเองพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การทำระบบ CRM เพื่อให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รู้ความต้องการของลูกค้า สามารถจัดแบ่งกับลูกค้าตามคุณค่าที่มีต่อบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด

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

3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) บริษัทสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ดังนี้

Employee Development ควรมีการจัดการอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงานในองค์กร ให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น พนักงานขายได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของความรู้ในผลิตภัณฑ์ของบริษัทและความรู้ทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะการเจรจาต่อรองและการจูงใจคน เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีการจัดสรรบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กรให้มีความชัดเจนและไม่ทับซ้อนกัน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร โดยการให้รางวัลที่น่าพอใจแก่พนักงานที่มี performance ที่ดีและโดดเด่น การสร้างทีม work เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกันและมุ่งไปยังเป้าหมายเดียวกันเพื่อนำไปสู่การให้องค์กรเติบโตและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท ทั้งสามระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าเก่า และให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นการเจาะตลาดในกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น ตามโรงพยาบาลขนาดกลางถึงเล็กที่มีศักยภาพในการทำตลาด เพื่อกระตุ้นและจูงใจผู้ใช้ใหม่ ให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) ที่นำเสนอ

ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสร้างความแตกต่างของการให้บริการที่มีคุณค่าที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่นนอกเหนือไปจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความเชื่อถือเป็นอันดีอยู่แล้ว และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการตลาด ที่มุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์การวางตำแหน่ง ของผลิตภัณฑ์ตามผู้ใช้เพื่อให้สามารถตอบสนองตลาดหรือลูกค้าได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม และการส่งเสริมการขาย โดยพิจารณาเลือกกลยุทธ์ตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มยอดขายให้เหมาะสมตามสถานการณ์และความต้องการของตลาด กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ที่เน้นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการขายและคุณภาพการให้บริการหลังการขายให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ จะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ และเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในตลาดในระยะยาวต่อไปได้



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อหาแนวทางในการดำเนินการที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือวิธีการในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กร ได้ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) จึงจะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงจัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งกระบวนการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นมา นำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ใน การเป็นกิจกรรม แผนงานหรือ โครงการ ที่จะต้องดำเนินการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน เพื่อนำมาใช้ควบคุมหรือติดตามว่ากลยุทธ์ต่างๆ ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งการนำกลยุทธ์ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ประกอบกับการนำเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ เพื่อช่วยให้ผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคนในการจัดการองค์กรให้มีความชัดเจนและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในที่สุด

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรที่นิยมกันอย่างแพร่หลายมีอยู่มากมาย การจัดทำแผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map ซึ่งเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton เพราะการที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้น ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กรและมีการ

กำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย(Key Performance Indicator) ของแผนงาน โครงการ รวมถึงกิจกรรมของ วัตถุประสงค์แต่ละประการและการสื่อสารให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงกลยุทธ์ และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลไปสู่เป้าหมาย ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective)คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicator) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Imitative) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่ามีแนวทางในการเพิ่มรายได้อย่างไร ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ปัจจุบันการรู้จักลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากลูกค้าเป็นแหล่งรายได้ที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้าช่วยในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง มุมมองด้านลูกค้าจึงเน้นกลยุทธ์ไปที่การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ไม่ว่าจะ เป็นเวลาที่รวดเร็ว คุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน ราคาสินค้าที่เหมาะสมและความรับผิดชอบในการให้บริการ กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้าใหม่ จัดทาระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อเข้าถึงและให้บริการลูกค้ามากขึ้น เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านนี้ เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้ง ดึงดูด หรือแสวงหากฎูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและการทำงานที่ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจหรือการบริการที่ยืดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ตัวชี้วัด (KPI) ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น ผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time) เป็นต้น

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะความสามารถ (Skill) ของบุคลากรในองค์กร ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัดคือความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล และด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอแนะ

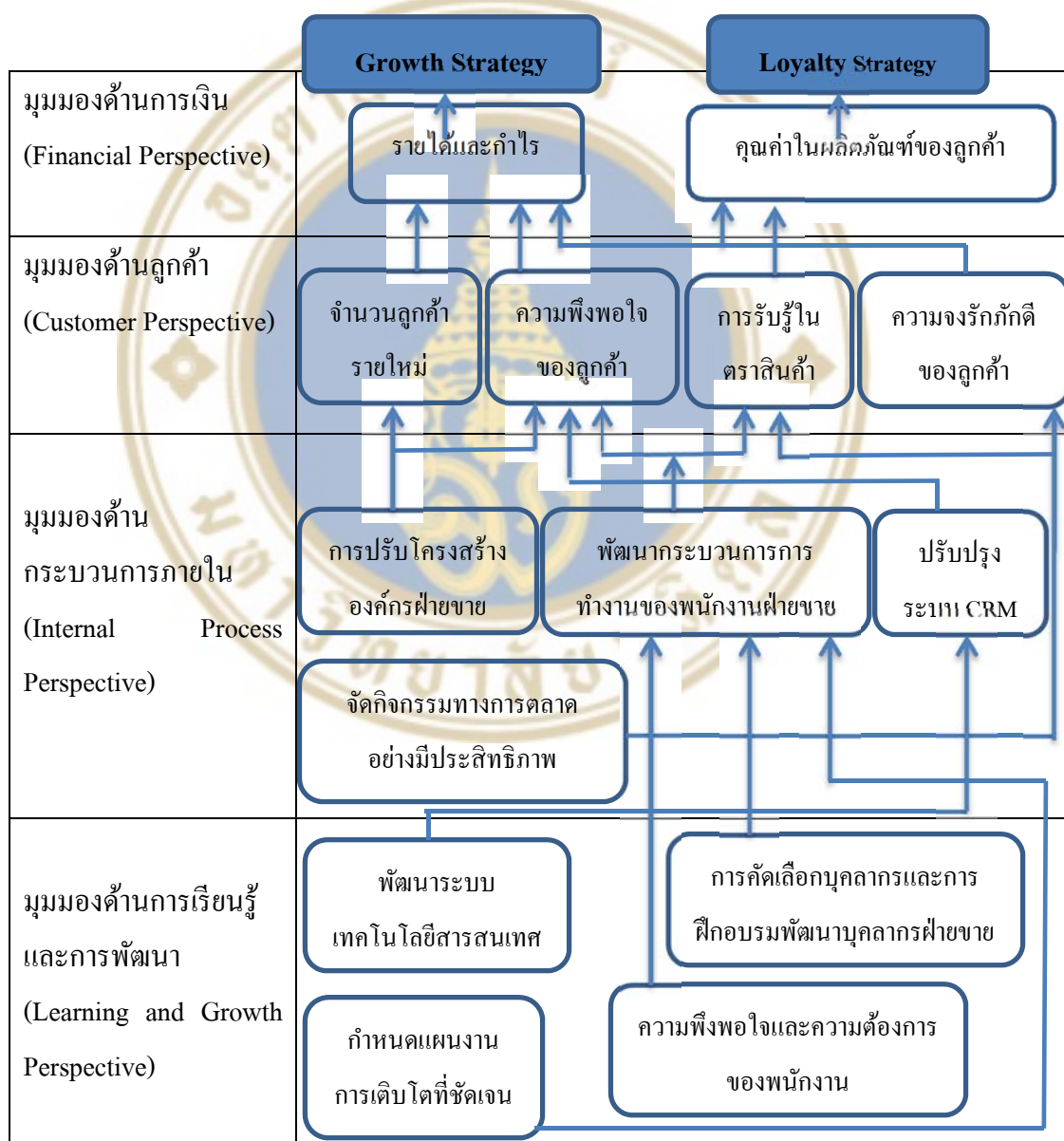


ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/balanced-scorecard>

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการกลยุทธ์ของบริษัท AAA

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนผังกลยุทธ์เพื่อบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร ในแต่ละด้านให้บุคลากรทุกฝ่ายและทุกคนได้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ในการกระตุ้นยอดขายของบริษัทให้เพิ่มมากขึ้น เป็นผู้นำทางการตลาดแบบยั่งยืน สามารถเขียนแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ได้ดังนี้ ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนผังกลยุทธ์ของบริษัท AAA

5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

สำหรับมุมมองทางด้านการเงิน บริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างยอดขายและกำไรให้เพิ่มขึ้น และเพิ่มคุณค่าในสายตาของลูกค้าให้มากขึ้น (Customer perceived value) ดังนั้น ตัวชี้วัดที่บริษัทควรกำหนดจะเป็นในเรื่องของการกำหนดอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายตามเป้าหมายที่ตั้งรวมทั้งกำไรจากการขายของผลิตภัณฑ์ เกิดขึ้นจากการพิจารณาตัดสินใจขององค์กรในเรื่องการเติบโตขององค์กร (Growth Strategy) กับ เรื่องของการจัดการความจงรักภักดี (Loyalty Strategy) เป็นการเพิ่มรายได้และผลกำไรให้กับธุรกิจโดยการปรับปรุงการรักษาเอาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าของบริษัท กับพนักงาน ติดตามความภักดีของลูกค้า แล้วทำการตรวจสอบหาสาเหตุใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อบกพร่องขึ้นมา จากนั้นจึงพัฒนาแนวทางแก้ไขรวมไปถึงสนับสนุนให้เกิดความภักดีกลับคืนมา เพราะการเปลี่ยนแปลงความภักดีต่อสินค้าของลูกค้าแม้แต่เพียงเล็กน้อยอาจทำให้การ

เติบโตและประสิทธิภาพของผลกำไรของบริษัทลดลงได้ จัดการในเรื่องของกระบวนการด้านการเพิ่มรายได้และการเติบโตขององค์กร โดยอาศัยความเป็นผู้นำในตลาดเดิมอยู่แล้ว โดยการจัดทำ Market Survey และการใช้ Sales Strategy เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายให้มากขึ้น ซึ่งดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานและ KPI สำหรับมิตินี้คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขายมากกว่า 30% YOY และสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on sales) 20 % และจัดในเรื่องของการจัดการความจงรักภักดีที่เน้นในรายละเอียดสำคัญในเรื่องของความต้องการของลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายขายทั้งในเรื่องการบริการและการให้ข้อมูล product knowledge และกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์แก่บุคลากรทางการแพทย์ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าให้มากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงรักษากรอบแนวทางของแผนผังเชิงกลยุทธ์ให้คงอยู่ต่อไป โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผล และ KPI คือ การทำ Customer Survey เพื่อวัดคุณค่าหรือความนิยมของลูกค้า (Perceived Value) ซึ่งเป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัท โดยต้องมากกว่า 80% ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการ/โครงการ (Initiative)
เพื่อรายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้น	ยอดขายของผลิตภัณฑ์	อัตราการเติบโตของยอดขายมากกว่า 30 % ต่อปีเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	-จัดทำรายงานผล ยอดขายทุกเดือน

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการ/โครงการ (Initiative)
เพื่อกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น	กำไรของผลิตภัณฑ์	อัตราการเติบโตของกำไรมากกว่า % 20 ต่อปีเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	-จัดทำรายงานผลของกำไรทุกเดือน
คุณค่าหรือความนิยมผลิตภัณฑ์ของลูกค้า	การจัดลำดับความนิยมในตลาดยา	มีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 70 % ของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่ม NOACs	-ทำการรายงานผลความนิยมของผลิตภัณฑ์ยาในกลุ่ม NOACs ทุกเดือน

5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

กลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้ามากที่สุด ซึ่งจะให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าหลักในกลุ่มโรงพยาบาล มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนขนาดใหญ่ (Core Hospital) เนื่องจากรายได้หลัก 80% ของบริษัท มาจากโรงพยาบาลในกลุ่มนี้ ดังนั้นเราจึงควรดำเนินกลยุทธ์เพื่อรักษาลูกค้าเดิมที่มีอยู่ สร้างฐานลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น สร้างความภักดีในผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้มากขึ้น

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการ/โครงการ (Initiative)
การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่	รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด(%)	การเติบโตของยอดขายมากกว่า 30 %ของยอดขายทั้งหมด	-ขยายกลุ่ม segment ใหม่ในแต่ละโรงพยาบาล -เพิ่มการขายในโรงพยาบาลที่ยังไม่มีการสั่งซื้อ
การเพิ่มลูกค้าที่มีความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท	รายได้จากลูกค้าเดิมต่อรายได้จากลูกค้าเดิมเมื่อปีที่แล้ว	การเติบโตของยอดขายมากกว่า % 30เมื่อเทียบกับยอดขายทั้งหมด	-ในกระบวนการทำงานของพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพและการบริการหลังการขาย

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการ/โครงการ (Initiative)
ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	อัตราการลดลงของผลตอบรับเชิงลบจากลูกค้า	ต้องมีสินค้าเคลมหรือรับคืนสินค้าลดลงจากปีที่แล้ว 3 %	-จัดทำรายงานสรุปผลการเคลมสินค้า และรับคืนสินค้าหมวดอายุ -สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อพนักงาน -จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสั่งซื้อและความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย เพื่อนำเสนอการบริการและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจง

5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

กระบวนการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าที่สำคัญ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการขาย โดยการนำโปรแกรม Sales Forces มาใช้เพื่อควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานขายให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน และ KPI คือ ส่วนแบ่งการตลาดต้องเพิ่มมากกว่า 10% เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงแผนการตลาด โดยการจัดทำโปรโมชั่นเพิ่มมากขึ้น โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน และ KPI คือ ค่า ROI (Return on Investment) โดยมีเป้าหมายคือ ROI มีค่ามากกว่า 90 % แสดงว่า มีผลลัพธ์ที่ดีสูงกว่าต้นทุนจากการทำตลาดที่ใช้ไป นอกจากนี้ ควรปรับปรุงในเรื่องของความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยการนำโปรแกรมการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้ โดยดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน และ KPI มีเป้าหมายว่าต้องดำเนินการตอบสนองลูกค้าภายใน 48 ชั่วโมง ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการ/โครงการ (Initiative)
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมขาย	%ส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์	-มี%ส่วนแบ่งการตลาดมากกว่า 10% เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว -ทีมขายเข้าร่วมการอบรม ตามที่กำหนดทุกสิ้นเดือน	-ปรับโครงสร้างขายโดยเพิ่มทีมขายที่รับผิดชอบตลาดผลิตภัณฑ์ - จัดคอสอบรม product knowledge และ selling skill program และทำการวัดผลการอบรม
เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า	การตอบสนองให้กับลูกค้า	-การตอบสนองลูกค้าภายใน 48 ชม .	-แบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และปรับปรุง ระบบ CRM
การพัฒนาแผนการส่งเสริมทางการตลาด	ROI (Return on Investment)	-มี ROI มากกว่า 90 %	- การทำ sale promotion - การปรับปรุงกิจกรรมทางการตลาด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญ องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างทางฝ่ายขายให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามศักยภาพของพนักงาน และเพิ่มพนักงานฝ่ายขายให้เพียงพอกับการทำงานที่ครอบคลุมรองรับการได้รับข้อบ่งชี้ในการรักษามีเพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเป็นบุคคลที่จะต้องสร้างรายได้ให้แก่บริษัทจึงทำให้พนักงานขายจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมทั้งในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับสินค้า (product knowledge) และทักษะการขาย (Selling skill) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก และต้องมีทักษะต่างๆอีกด้วย เช่น ทักษะการจูงใจคนและ ทักษะการเจรจาต่อรอง มารยาทต่างๆในการเข้าพบบุคลากรทางการแพทย์ การแต่งกายในการทำงาน กฎระเบียบต่างๆที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ตากกฎ PreMA และกฎของบริษัท เป็นต้น โดยมีตัวชี้วัดการดำเนินงาน คือ มีเป้าหมายให้พนักงาน

ทุกคนต้องเข้าร่วมรับการฝึกอบรม 100% และต้องผ่านการทดสอบหลังการฝึกอบรมมากกว่า 85% และต้องมีการทำแบบสอบถามความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานในองค์กร รวมถึงความผูกพันในองค์กรด้วยและความคาดหวังที่อยากได้จากองค์กร โดยมีดัชนีชี้วัด คือ มีเป้าหมายให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจมากกว่า 80% และมีอัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) น้อยกว่า 2% ดังแสดงในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนการ/โครงการ (Initiative)
สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อรองรับการขยายและปรับโครงสร้างทีมขาย	ความพร้อมในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย	รับพนักงานที่เหมาะสมกับ culture ขององค์กร	-ผ่านการทดสอบ 80 %
การพัฒนาพนักงานฝ่ายขาย	การเข้าร่วมการอบรม	พนักงานฝ่ายขายต้องเข้าร่วม 100 %	การอบรม Product knowledge และ Selling Skill ที่ต้องทดสอบทุกเดือน
	ผลการทดสอบการอบรมคอสต่างๆ	ในการอบรมแต่ละครั้งต้องผ่านมากกว่า 85 %	
สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน	จำนวน % ความพึงพอใจของพนักงาน	มีความพึงพอใจ มากกว่า 80 %	-สำรวจข้อมูลความพึงพอใจของพนักงานทุก 3 เดือน และขอคำแนะนำด้วย
การลดจำนวนคนลาออก	อัตราการลาออกของพนักงาน	อัตราการลาออกน้อยกว่า 2 %	เก็บข้อมูลและรายงานผล
การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความถูกต้องและเสถียรภาพของระบบ	ระบบได้รับการปรับปรุงข้อมูลอย่างน้อยเดือนละครั้ง และมีข้อผิดพลาด 1 ไม่เกิน 1 ครั้งต่อไตรมาส	จัดทาสานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อใช้ส่งเสริมการทำงานของแต่ละแผนกต่างๆ

5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AAA ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานด้านการตลาด ด้านกระบวนการขาย ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และด้านการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสในระยะเวลา 1 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.5 โดยมีสัญลักษณ์ดังนี้ เริ่มต้น สีเหลือง , ดำเนินการ สีส้ม , วัตถุประสงค์ สีแดง

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AAA ในระยะเวลา 1 ปี

ลำดับ ที่	แผนการดำเนินการ	ปีที่ 1											
		Q1			Q2			Q3			Q4		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	แผนด้านการบริหารจัดการบุคลากร												
1	จัดให้มีการทดสอบเพื่อวัดระดับความสามารถและทักษะของบุคลากรทุกระดับ	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red
2	จัดให้มีระบบติดตามการทำงานของบุคลากรและมีการประเมินผลเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red
3	จัดการอบรมทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้กับพนักงานขาย เน้นส่วน product knowledge และ selling skill	Yellow	Orange	Red	Yellow	Orange	Red	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Red
4	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ ทัศนคติและความคาดหวังในองค์กร	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red
5	จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red
	แผนด้านการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า												
6	นำระบบ CRM มาใช้	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red
7	สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red
8	จัดประชุมและทบทวนระบบการให้บริการ	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red
9	การบันทึกปัญหาที่ได้รับแจ้งจากลูกค้าและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red	Yellow	Orange	Orange	Orange	Orange	Red

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AAA ในระยะเวลา 1 ปี (ต่อ)

ลำดับ ที่	แผนการดำเนินการ	ปีที่ 1											
		Q1			Q2			Q3			Q4		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	แผนด้านการบริหารจัดการบุคลากร												
10	บันทึกการไม่เสถียรของระบบ CRM	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	แผนด้านกระบวนการขายและการ ให้บริการ												
11	นำ โปรแกรม Sale Forces มาใช้	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12	จัดให้มีการควบคุมและติดตามการ ดำเนินงานของพนักงานขาย	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13	ปรับเปลี่ยน โครงสร้างให้สอดคล้องกับ ศักยภาพของพนักงานและความสำคัญ ของโรงพยาบาล	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14	การจัดประชุมทีมขายเพื่อรายงานผลการ ดำเนินงาน	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
15	จัดให้มีระบบการสำรวจและบันทึก ปัญหาที่เกิดขึ้น	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	ด้านแผนการตลาด	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16	จัดทำ Market Customer Survey ความพึง พอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และ พนักงานขาย	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
17	ขยายฐานกลุ่มลูกค้าใหม่	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
18	สร้างความภักดีในกลุ่มลูกค้าเดิม	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
19	จัดทำ sale promotion โดยการลดราคา และให้มีการใช้ผลิตภัณฑ์ฟรี	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
20	ออกบูทประชาสัมพันธ์ตามงานประชุม วิชาการ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AAA ในระยะเวลา 1 ปี จะเห็นได้ว่าทุกกิจกรรมทั้งในด้านการตลาด ที่มีการทำการสำรวจความต้องการของตลาดและลูกค้า เพื่อนำมากำหนดแผนการตลาดการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการจัดทำ Sales

promotion โดยจะดำเนินการให้แล้วเสร็จในทุกๆ 6 เดือน และวัดผล เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและวางแผนใน 6 เดือนถัดต่อไป นอกจากนี้ยังมีแผนงานเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม มีการออกบูธประชาสัมพันธ์ตามงานประชุมวิชาการต่างๆ ในโรงเรียนแพทย์เพื่อเป็นการโฆษณาและสร้างการรับรู้ในตราสินค้า อีกทั้งยังจัดให้มีการหากลุ่มลูกค้าใหม่ ในด้านกระบวนการขายและการให้บริการก็เช่นเดียวกัน ในเรื่องของการนำโปรแกรม Sales Forces มาใช้ การจัดให้มีการควบคุมและติดตามการดำเนินงานของพนักงานขายรวมถึงการจัดสรรทีมงานขายให้มีความเหมาะสมตามศักยภาพและความสำคัญของโรงพยาบาล ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อให้สามารถประเมินการนำระบบ Sales Forces มาใช้ว่าให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างไร และยังช่วยในการควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานอีกด้วย ซึ่งจะนำไปใช้ 6 เดือนและต้องประเมินผลการทำงานเพื่อให้พนักงานขายทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่การจัดการประชุมเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานและการสำรวจเพื่อบันทึกปัญหาที่พบระหว่างการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ควรรีบวิเคราะห์หาสาเหตุและหาทางแก้ไขโดยเร็วที่สุด

ในด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า จัดให้มีการนำระบบ CRM ทำทุกๆ เดือน และทุก 6 ก็จะมีการประเมินผลของระบบเพื่อให้พนักงานขายได้ใช้ระบบให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และยังเป็นแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการจัดประชุม ทบทวนระบบการให้บริการ และมีมาตรการในการบันทึกปัญหาซึ่งเป็นเรื่องที่ควรมีการจัดทำอย่างสม่ำเสมอ ส่วนแผนงานในด้านการบริหารจัดการบุคลากร ทั้งในเรื่องของการทดสอบวัดระดับทักษะของบุคลากรเพื่อให้สามารถเลือกจัดการอบรมเพิ่มเติมให้ได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะทำการทดสอบและประเมินความสามารถทุก 6 เดือน แต่เราจะให้ความสำคัญอย่างมากกับพนักงานฝ่ายขายที่ต้องจัดการอบรมทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้กับพนักงานขาย เน้นส่วน product knowledge และ selling skill ที่ทำการอบรม วัดผล และประเมินทุกๆ 3 เดือน นอกจากนี้ยังมีการติดตามการทำงาน การประเมินผลการทำงานแบบทดสอบความพึงพอใจ ทักษะคิด และความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้มีผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างการให้ผลตอบแทนหรือโปรแกรมการดูแลพนักงานในองค์กรให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้แก่พนักงานนั้นควรจัดเป็นกิจกรรมต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในการกำหนดแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้แล้วนั้น เพื่อตอบสนองให้อยู่ในกรอบของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ พนักงานในองค์กรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือ ที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องมีการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในบทบาทหน้าที่ของตนที่จะช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่ต้องการ

5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้นั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทำให้การดำเนินธุรกิจอาจเกิดความเสียหายได้ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาหรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันทั่วทั้งอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสียหายนั้นได้ ซึ่งมีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ดังนี้

5.4.1 การสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือ เกิด Switching brand

กลุ่มลูกค้าหลักที่จัดเป็นลูกค้ารายใหญ่ อันได้แก่ ลูกค้าในกลุ่มโรงเรียนแพทย์(Training School and Hospital) และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทั้งรัฐบาลและเอกชน (Core Government and Private Hospital) จัดเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอำนาจซื้อสูง และเป็นรายได้หลักของบริษัทดังนั้น แต่ปัจจุบันมีปัจจัยที่อาจส่งผลให้บริษัทสูญเสียลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไปบางส่วน เช่น คู่แข่งใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการทำสงครามราคา ทั้งการลดราคาให้ต่ำกว่าราคาตลาด การบริจาคหรือการวางตัวอย่างยาให้ใช้ฟรี เป็นต้น ดังนั้น เพื่อรักษากฎเกณฑ์เหล่านี้ ทางบริษัทจึงควรจัดทำแผนป้องกันการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ และแผนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในกลุ่มนี้ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในการบริการ ทั้งในด้านความรวดเร็วการมีคุณภาพได้รับมาตรฐาน รวมถึงความน่าเชื่อถือในตราสินค้า ซึ่งช่วยลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อรายได้หลักของบริษัทในอนาคต

5.4.2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ

ความเสี่ยงทางด้านกฎหมายและข้อกำหนดที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและรายได้ที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทเป็นอย่างมาก เช่น การออกระเบียบหรือเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ การกำหนดราคากลางที่บังคับให้ขายในราคาที่กำหนดในทุกโรงพยาบาลรัฐบาลซึ่งจะเป็นราคาที่ถูกลงกว่าปกติที่ขาย การกำหนดกฎเกณฑ์ในการจัดกิจกรรมกับบุคลากรทางการแพทย์ภายใต้ข้อจำกัดที่กำหนด เป็นต้น ซึ่งหากบริษัทไม่ปฏิบัติตามจะส่งผลกระทบต่อบริษัทได้ ดังนั้น บริษัทจึงมีคณะทำงานรับผิดชอบเรื่องเหล่านี้ เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันทั่วทั้ง

5.4.3 ความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะเป็นการตัดสินใจในการเลือกผลิตภัณฑ์ เพราะหากมีบริษัทคู่แข่งมากขึ้น การแข่งขันก็จะมีมากขึ้น การใช้กลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างจะเป็น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะการให้บริการ ซึ่งหากการดำเนินงานในการ ให้บริการของบริษัทเกิดความล่าช้า หรือทำให้เกิดความไม่สะดวกต่อลูกค้า อาจส่งผลให้ความพึง พอใจของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ลดลง ทางบริษัทจึงได้มีการปรับปรุงระบบการให้บริการให้มีมาตรฐานอยู่ ตลอดเวลา มีการจัดประชุมเพื่อทบทวนระบบการให้บริการทุกวัน มีการสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้า โดยมีการเพิ่มช่องทางในการรับแจ้งปัญหา เพื่อให้สามารถตอบสนองความเล็งดังกล่าวได้ ทันที

5.4.4 บุคลากรในองค์กร

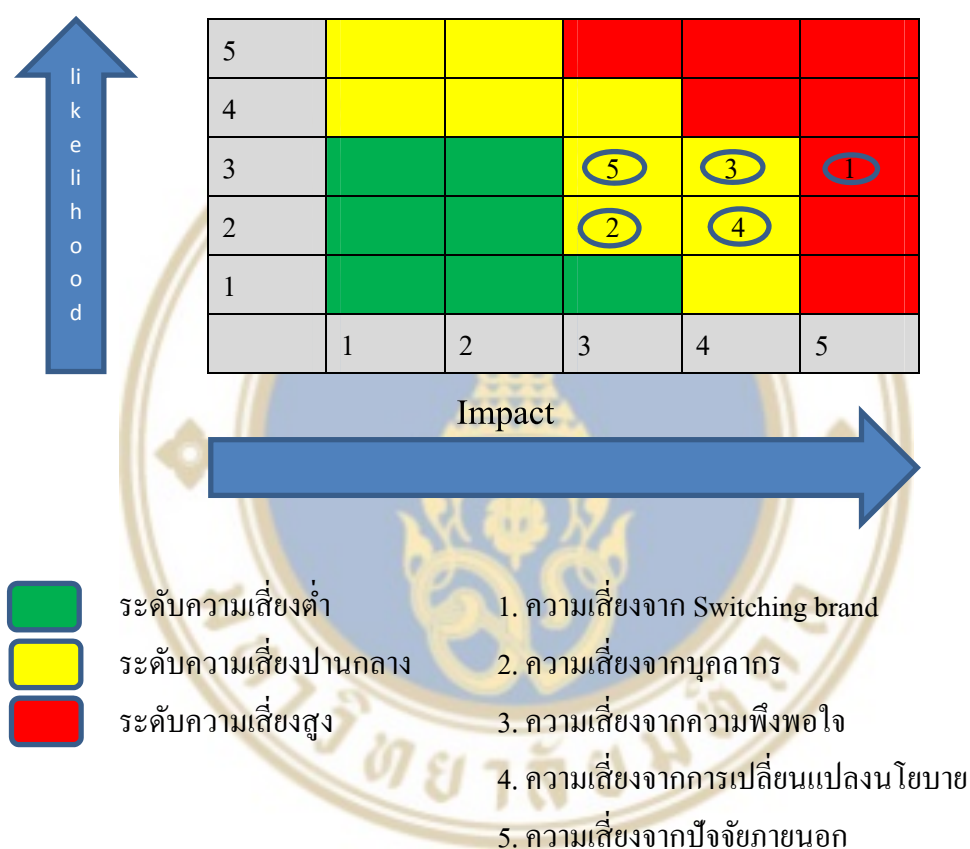
บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งพนักงานขายที่มีส่วนสำคัญมากในองค์กร จึงต้องเป็นบุคลากรที่ต้อง ถูกคัดสรรเป็นอย่างดีและได้รับการอบรมก่อนที่จะไปทำงาน นอกจากนี้จะต้องมีทักษะทางด้าน การเจรจาต่อรอง พฤติกรรมในการทำงาน มารยาท และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ยังต้อง มีความรู้ทางด้าน การแพทย์อันเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี เพื่อให้ทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้ จึงได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดย มีแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บุคคลที่มีความสามารถมีโอกาส ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป รวมถึงมีการปรับปรุงโครงสร้าง ผลตอบแทนบุคลากร โครงการสร้างความผูกพันในองค์กร เป็นต้น

5.4.5 ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจาก อุตสาหกรรม (Industry Risk) ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ (Economy Risk) ความเสี่ยงจากคู่แข่ง (Competitor Risk) ความเสี่ยงจากสถานการณ์แข่งขันและสถานการณ์ในตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค (Customer Behavior) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ล้วนส่งผลกระทบต่อยอดขายและรายได้ของ บริษัท ดังนั้นจึงมีการป้องกัน นอกจากบริษัทจะมีการจัดทำ Market and Customer Survey เพื่อคู ทิศทางและแนวโน้มของตลาดเพื่อให้สามารถออกแผนการตลาดที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์แล้ว บริษัทยังคงมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด (Customer Satisfaction) โดยวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อยู่ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงความมีชื่อเสียงของตรา

สินค้าความน่าเชื่อถือขององค์กร เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มมากขึ้น สร้างความรู้สึที่ดีให้อยู่ในใจของผู้บริโภค สร้างความภักดีในตราสินค้า รักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง

เมื่อนำปัจจัยความเสี่ยงมาวิเคราะห์หาโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิด และความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรตามมา ซึ่งสามารถแสดงการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ได้ดังนี้ ดังแสดงในภาพที่ 5.6



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

จากภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment Matrix) จะพบว่าปัจจัยความเสี่ยงมาวิเคราะห์หาโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิด และความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน จะพบว่า ความเสี่ยงที่เกิดจาก Switching brand นั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และองค์กรยอมรับไม่ได้ และพบโอกาสระดับ 3 ซึ่งถือว่าต้องตระหนักเป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรปรับตัวไม่ทันจะทำให้เกิดความสูญเสียรายได้เป็นอย่างมาก เช่นเดียวกับปัจจัยเสี่ยงใน

เรื่องบุคลากรและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆที่มีโอกาสเกิดขึ้นไม่สูงมากนัก และหากเกิดจริงก็ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ในขณะที่ความเสี่ยงในด้านความพึงพอใจของลูกค้าน่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง และมีผลกระทบรุนแรงแม้ว่าจะไม่สูงมากแต่ก็สูงเพียงพอที่จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องหาวิธีการแก้ไขและตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก สุดท้ายความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นความเสี่ยงที่ควบคุมได้ยากซึ่งมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้ปานกลาง และผลกระทบมีความรุนแรงอยู่ในระดับปานกลางที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เมื่อองค์กรสามารถวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยความเสี่ยงหลักที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับองค์กรได้แล้ว จึงควรมีการเตรียมแผนป้องกันและหาทางบรรเทาเพื่อให้เกิดกระทบความเสียหายให้มากที่สุด

ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น แต่ละองค์กรต้องพยายาม สร้างความได้เปรียบในการดำเนินกิจการ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและมีความเจริญเติบโตแบบยั่งยืน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยทำให้การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรรู้จักสถานะภาพของตนเอง รู้ว่ามีปัญหาและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนใด และที่สำคัญการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรก็เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิดความเข้าใจที่ดีแล้ว ก็จะทำได้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง หากองค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในกรอบแนวความคิด Balanced Scorecard (BSC) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้องค์กรก็ควรต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อที่จะสามารถเตรียมตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีแผนรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดในอนาคตได้ ทั้งหมดนี้จะทำให้องค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีโอกาสพบอุปสรรคต่างๆน้อยลง สามารถดำเนินการในด้านต่างๆได้อย่างราบรื่น ส่งผลให้องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

- Alappin (2015). การพัฒนาเทคโนโลยีทางการแพทย์. [Online]. Available <http://www.bioengineeringcenter.org/> (วันที่ค้นข้อมูล : 11 ตุลาคม 2558)
- ASTVผู้จัดการรายวัน.(2014). Medical Hubกลางสมรภูมิอุตสาหกรรมยาไทย. [Online].Available <http://www.manager.co.th/AstvWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=9580000075485> (วันที่ค้นข้อมูล : 23 กันยายน 2558)
- Chatchawan Pan. (2014). กลุ่มโรค NCDs คร่าชีวิตคนไทย. [Online]. Available <http://www.thaihealth.or.th/microsite/content/5/ncds> (วันที่ค้นข้อมูล : 22 กันยายน 2558)
- JENNY ZHOU (2012). Causal Loop Diagrams. [Online]. Available <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>(วันที่ค้นข้อมูล : 12 ตุลาคม 2558)
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. [Online]. Available <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 4 ตุลาคม 2558)
- TRADING ECONOMICS (2015). Thailand GDP per capita [Online]. Available <http://www.tradingeconomics.com/thailand/gdp-per-capita> (วันที่ค้นข้อมูล: 10 ตุลาคม 2558)
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2553). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. [Online]. Available <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload> (วันที่ค้นข้อมูล: 3 พฤศจิกายน 2558)
- ไทยพับลิก้า. (2015). งบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจ. [Online]. Available <http://thaipublica.org/2015/08/economic-stimulus-package/>(วันที่ค้น ข้อมูล : 5 ตุลาคม 2558)
- จิตติ รัศมีธรรม โขติ. (2551). กลยุทธ์ IN ACTION (ตอนที่ 1). [Online]. Available http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_4_sp1.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 4 พฤศจิกายน 2558)
- ธวัชชัย วรรณสว่าง. (2011). ยาต้านการแข็งตัวของเลือด. [Online]. Available <http://www.pharmacafe.com/board/viewtopic.php?t=34140> (วันที่ค้นข้อมูล : 23 กันยายน 2558)
- ฝ่ายงานขายและการตลาด. รายงานประจำปี 2558 บริษัท AAA จำกัด. (2558). (วันที่ค้นข้อมูล : 25 กันยายน 2558)

บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี(2015). งบประมาณปี2558. [Online].Available http://www.mua.go.th/users/budget/doc/budget_58.pdf (วันที่ค้นข้อมูล : 11 ตุลาคม 2558)

