

กลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างความสามารถ
ทางการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างความสามารถ
ทางการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2558



นางสาวสุภัทรา บุญพร
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทาง ในการลำดับความเพื่อการสื่อสาร และแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการทำ สารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบ สารนิพนธ์และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ช่วยในการคิดวิเคราะห์ เสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ให้สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้จริง ทำให้ผู้เขียนเกิดความเข้าใจ จนสามารถนำไปใช้บริหาร จัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร ได้อย่างดี

ผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการด้านต่างๆมาโดย ตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน และขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติ พี่น้อง เพื่อนสนิท รวมถึงผู้จัดการและผู้ที่เกี่ยวข้องในบริษัทที่ได้ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ ผู้เขียนตลอดมา รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น 17A ทุกคนที่ได้ ช่วยเหลือกันโดยเสมอตลอดจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สาร นิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ใน อนาคตต่อไป

สุภัทรา บุญพร

กลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น

STRATEGIES TO INCREASE SALES IN ORDER TO HAVE MORE MARKET SHARE AND COMPETITIVENESS ADVANTAGES FOR SCAR MANAGEMENT

สุภัทรา บุญพร 5750075

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการหากลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายเพื่อให้เกิดมีส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมดูแลรักษาแผลเป็นเพิ่มขึ้น และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาว เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกของธุรกิจ และสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ Five-Forces, Value Chain, และแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ทำให้พบว่าธุรกิจมีปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความสนใจจากลูกค้า (Differentiation Focus) ทั้งนี้มีการบริหารแผนการทำงานที่จะสนับสนุนให้บรรลุตามเป้าหมายทั้งยังเลือกปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ หากแล้วเสร็จตามที่ได้คาดหมายไว้ยอดขายจะเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างความสามารถทางการแข่งขัน/ Differentiation Strategy/ ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น/Derma Ultra/ บริษัท AA (ประเทศไทย) จำกัด

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	7
1.4 สภาพปัญหา	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	12
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจผลิตภัณฑ์โดยใช้ PESTLE Analysis	13
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (5-Forces Model Analysis)	18
2.3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรด้วย Value Chain Analysis	23
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	28
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	28
3.2 โครงสร้างปัญหาผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น	30
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	37
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	38
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)	38
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	40
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)	41
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive) Strategies)	42
4.2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	42
4.2.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	42
4.2.4 กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด (Focus Strategy)	43
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	43
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)	44
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	44
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	44
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)	44
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)	45
4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท AA	45
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	45
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	46
4.5 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	47
4.5.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	47
4.5.2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)	47
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	49
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	51
5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	58
5.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการบริหารความเสี่ยง	61
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	66
บรรณานุกรม	67
ประวัติผู้วิจัย	69



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ข้อมูลสรุปผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่เป็นเจ้าตลาด 5 ยี่ห้อ	5
2.1 สรุปการวิเคราะห์การใช้ PESTEL	17
2.2 สรุปปัจจัยผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น	22
2.3 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น	25
5.1 แสดงมุมมองทางการเงิน	52
5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า	53
5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร	55
5.4 แสดงมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต	57
5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AA ในระยะเวลา 1 ปี	58
5.6 เกณฑ์ในการในการใช้การประเมินความเสี่ยง	62
5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่เป็นของบริษัท AA	62
5.8 แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่เป็นของบริษัท AA	64

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	ตลาดของกลุ่มประชากรเพศหญิง	2
1.2	แสดงภาพรวมส่วนแบ่งตลาดกลุ่มลูกค้า	3
1.3	แสดงส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นในประเทศไทยปี 2015	4
1.4	แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท AA จำกัด	8
1.5	ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลและรักษาแผลเป็นในตลาด ตั้งแต่ปี 2011-2015 (Units)	9
1.6	ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลและรักษาแผลเป็นในตลาด ตั้งแต่ปี 2011-2015 (Value)	10
2.1	แสดง PESTEL Analysis Model	13
2.2	ปัจจัยผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	18
2.3	แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	23
3.1	แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	29
3.2	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อ ยอดขายและทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดน้อยลงของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra	30
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของยอดขาย	31
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค	31
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาซึ่งแบ่งออกเป็น 4 วงรอบ	32
3.6	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วย Innovation Solution	33
3.7	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วย Investment	33
3.8	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วยการมี High Quality Service	34
3.9	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วยการทำ Marketing	35
4.1	แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	37
5.1	แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	51
5.2	แสดงการประเมินความเสี่ยง โดยการใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	64

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

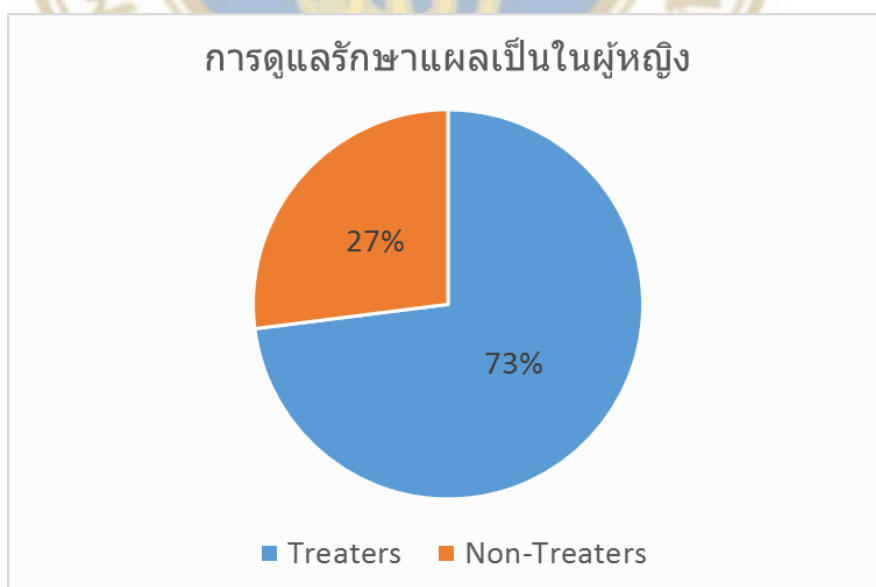
การดูแลสุขภาพผิวพรรณกับผู้หญิงเป็นของกลุ่มคน ซึ่งก่อนหน้านี้ผลิตภัณฑ์สำหรับดูแลรักษาแผลเป็นไม่ได้เป็นที่สนใจมากนัก จึงทำให้ไม่เป็นที่สนใจในช่วงหลายปีก่อนที่ผ่านมา สำหรับการเกิดแผลเป็นนั้นเกิดขึ้นได้จากแผลที่หายดีแล้ว กลับกลายเป็นแผลนูนแดงที่มีขอบเขตเท่ากันหรือมากกว่ารอยแผลเดิม ไม่ว่าจะเป็นบาดแผลการผ่าตัด การฉีดยา การได้รับบาดเจ็บต่างๆ หรือแม้แต่การกระตุ้นให้ผิวมีการปรับเปลี่ยนสภาพด้วยเครื่องมือทางการแพทย์ต่างๆ ซึ่งแผลเหล่านี้เมื่อหายดีแล้ว รอยแผลที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนจนทำให้รู้สึกรำคาญหรือไม่มั่นใจเมื่อต้องใช้ชีวิตประจำวันปกติ ในสังคมปัจจุบันนี้ไม่เฉพาะผู้หญิงเท่านั้น ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความสวยงาม ฉะนั้นการเลือกมองหาผลิตภัณฑ์ที่สามารถช่วยดูแลรักษาแผลเป็นให้ดูดีขึ้นจึงมีความต้องการจากผู้บริโภคมากขึ้น นอกจากนี้คลินิกด้านความงามและการศัลยกรรมตกแต่งก็เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นความต้องการผลิตภัณฑ์ที่นอกเหนือจากการดูแลสุขภาพพื้นฐาน ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นก็เป็นที่สนใจแก่กลุ่มคนที่รักความสวยความงามเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบริษัทผู้ผลิต และผู้นำเข้า ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆก็มุ่งให้ความสำคัญและมองเห็นโอกาสในการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้ จึงได้มีการพัฒนาสูตรใหม่ๆ เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อที่จะเข้าไปเจาะตลาดผู้บริโภคทั้งในส่วนของโรงพยาบาล คลินิก และตลาดร้านขายยาทั่วไป และได้มีผลิตภัณฑ์ออกมาวางจำหน่ายที่อยู่ในรูปแบบของเวชสำอาง และเวชภัณฑ์ทางการแพทย์

จากแนวโน้มของตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นกลายเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้การแข่งขันด้านราคาและคุณภาพมีเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย เพื่อทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของตน จากการแข่งขันที่รุนแรงนี้ ทำให้ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นของบริษัทพบปัญหายอดขายตกลงตั้งแต่ต้นปี 2015 และถ้าทางบริษัทไม่ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรับมือกับปัญหานี้ จะทำให้การมีส่วนแบ่งทางการตลาดมีแนวโน้มที่จะลดลง และทำให้บริษัทไม่สามารถมียอดขายที่เติบโตได้ตามที่ได้คาดการณ์ไว้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้กับผู้บริโภคใหม่ๆ เพื่อต้องการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้นในทุกปี รวมไปถึงถึงการรักษารฐานลูกค้าเดิมในตลาดต่างๆ และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งทั้ง

เก่าและใหม่ ทั้งเพื่อให้มียอดขายที่เติบโตขึ้นในทุกๆปี พร้อมทั้งคงอยู่ในอุตสาหกรรมได้อย่างยาวนานด้วยความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

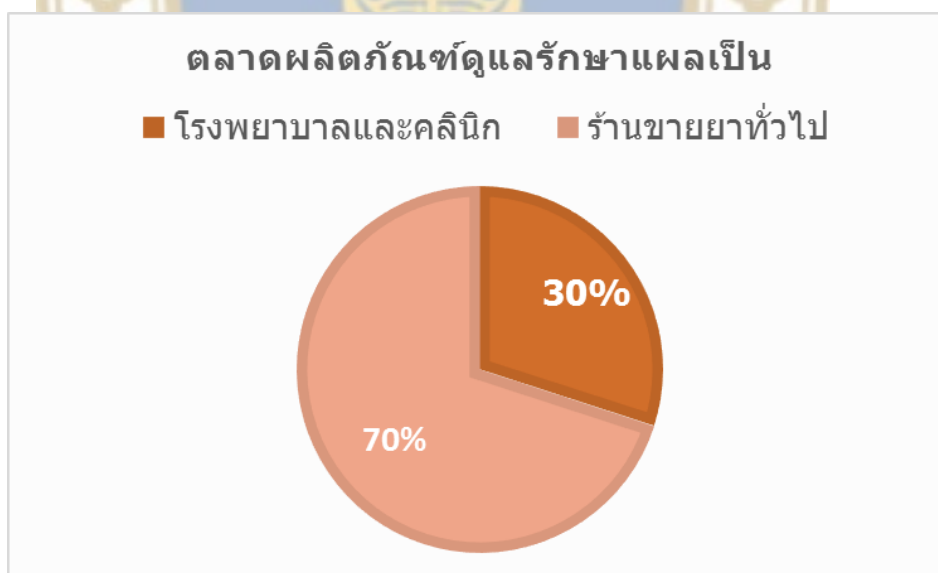
วิธีการดูแลรักษาแผลเป็นมีหลากหลายวิธีตามหลักการวิธีการทางการแพทย์ แต่การนำผลิตภัณฑ์ชนิดทามาใช้ นั้นยังไม่เป็นที่ยอมรับในก่อนหน้านี้เนื่องมาจากยังไม่มีการพัฒนาสูตรที่ช่วยทำให้แผลเป็นนั้นดูดีขึ้นให้เห็นผลได้อย่างชัดเจน แต่ในปัจจุบันได้มีการทดสอบการใช้จากผู้เชี่ยวชาญ และปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพในการดูแลรักษาแผลเป็นได้ดีขึ้น จึงทำให้จากข้อมูลของผู้หญิงที่วางแผนที่จะดูแลรักษาแผลเป็นมีมากขึ้น เนื่องจากบริษัทต่างๆ ในตลาดมองว่ากลุ่มตลาดผู้หญิงเป็นตลาดเป้าหมายหลักจึงได้ใช้ข้อมูลกลุ่มตลาดเป้าหมายหลักซึ่งเป็นผู้หญิงที่ให้ความสนใจในเรื่องของการดูแลรักษาแผลเป็นทั้งหมดจำนวน 2,987,760 คนในปี 2015 คิดเป็น 48% จากประชากรผู้หญิงในประเทศไทยพบว่าผู้หญิงส่วนใหญ่ที่สนใจที่จะหาผลิตภัณฑ์ในเรื่องการดูแลรักษาแผลเป็นมาใช้มีจำนวนถึง 2,181,065 คนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 73 และกลุ่มที่ไม่ได้สนใจจะใช้ผลิตภัณฑ์ใดๆ ในการดูแลรักษาแผลเป็น มีจำนวน 806,695 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27 ดังแสดงตามแผนภูมิวงกลมในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ตลาดของกลุ่มประชากรเพศหญิง

ที่มา: ฝ่ายการตลาดแผนก consumer health บริษัทเอ.เมนารินี(ประเทศไทย)จำกัด

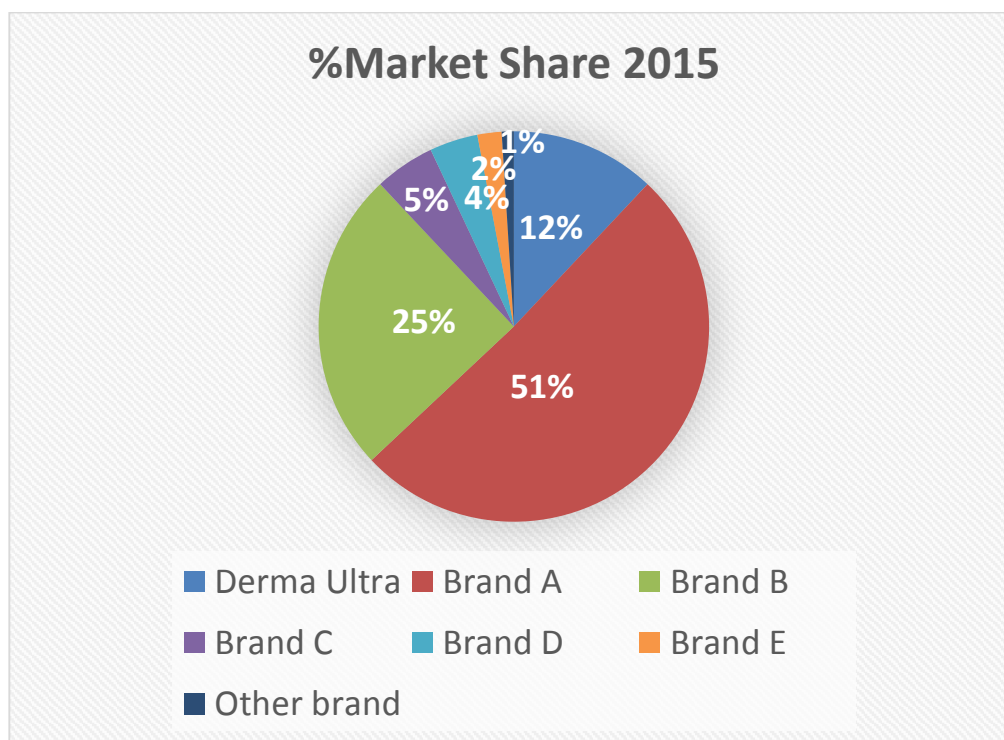
จากกลุ่มผู้หญิงที่ให้ความสนใจในการใช้ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นได้เลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายจากความเชื่อมั่นเฉพาะตัวในผลิตภัณฑ์ต่างๆ ความคุ้นเคยในตัวผลิตภัณฑ์จากการได้รับรู้จากสื่อต่างๆ หรือแม้แต่การได้รับข้อมูลถึงประสิทธิภาพและคุณประโยชน์ที่แท้จริงจากบุคลากรทางการแพทย์และผู้เชี่ยวชาญจึงทำให้มีความแตกต่างกันในการเลือกใช้ ซึ่งผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นต่างๆ ในท้องตลาด ก็ได้เน้นจุดเด่นในประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน เช่น ลดสีผิวคล้ำ บริเวณแผล ลดรอยแดงและอาการคัน เพิ่มความชุ่มชื้นทำให้แผลเป็นมีความนุ่มขึ้น และบางผลิตภัณฑ์ก็มีการศึกษาทดลองกับแผลจริง มีการวิจัยทดลองว่าลดตัวแปรสำคัญที่เป็นต้นเหตุเริ่มต้นของการเกิดแผลเป็นได้ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น สำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์การดูแลรักษาแผลเป็น ลักษณะการดำเนินธุรกิจเพื่อทำการตลาดกลุ่มแผลเป็น บริษัทส่วนใหญ่คำนึงถึงตลาดกลุ่มผู้หญิงที่จะมีโอกาสในการตัดสินใจเลือกซื้อใช้เองตามร้านขายยา และผู้ที่จะมีโอกาสได้รับคำแนะนำจากแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ตามโรงพยาบาลและคลินิกต่างๆ ซึ่งจะเห็นว่าตลาดของกลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นแบ่งกลุ่มลูกค้าโดยประมาณในปี 2015 ตามสัดส่วนของลูกค้าในโรงพยาบาลและคลินิกอยู่ที่ประมาณร้อยละ 30 และลูกค้าที่ซื้อใช้ตามร้านขายยาทั่วไปอยู่ที่ประมาณร้อยละ 70 ดังแสดงตามแผนภูมิวงกลม



ภาพที่ 1.2 แสดงภาพรวมส่วนแบ่งตลาดกลุ่มลูกค้า

ที่มา: ฝ่ายการตลาดแผนก consumer health บริษัทเอ.เมนารีนี(ประเทศไทย)จำกัด

โดยสามารถแบ่งสัดส่วนของตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นในประเทศไทย โดยประมาณ ในปี 2014 ได้ดังนี้ Derma Ultra 12%, ผลิตภัณฑ์ A 51%, ผลิตภัณฑ์ B 25%, ผลิตภัณฑ์ C 5%, ผลิตภัณฑ์ D 4%, ผลิตภัณฑ์ E 2%, และผลิตภัณฑ์อื่นๆ 1 % ดังแสดงในภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นในประเทศไทยปี 2015
ที่มา: ฝ่ายการตลาดแผนก consumer health บริษัทเอ.เมนารินี(ประเทศไทย)จำกัด

ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น Derma Ultra นำเข้าโดยบริษัท AA จำกัด Derma Ultra เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่พัฒนามาจาก ซิลิโคนแผ่นแปะมาเป็นรูปแบบ ซิลิโคนเจลชนิดทา เพื่อให้ง่ายต่อการ ใช้ดูแลรักษาแผลเป็นหลังการเกิดแผล หรือหลังการผ่าตัด ซึ่งมีจัดจำหน่ายอยู่ 2 ขนาดในท้องตลาดคือขนาด 7 g คิดเป็น 49% และ 15 g คิดเป็น 51% ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของทีมขายผลิตภัณฑ์ด้านการดูแลผิวพรรณของบริษัท AA จำกัด ขึ้นทะเบียนเป็นเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ซึ่งแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ทั่วไปตามท้องตลาดที่ส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มของเวชสำอาง จากการใช้ซิลิโคนนั้นมีคุณสมบัติที่ไม่ก่อให้เกิดอาการแพ้ ซึ่งแพทย์เสริมสวยความงามโดยส่วนใหญ่ใช้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ช่วยเสริมเพิ่มความงามให้กับลูกค้าเพื่อการศัลยกรรมตกแต่ง ทั้งซิลิโคนยังมีหลักฐานการอ้างอิงว่าเป็นแนวทางในการใช้ในการจัดการดูแลรักษาแผลเป็นในวงการทาง

การแพทย์ของแพทย์ศัลยกรรมมาตั้งแต่ปี 2002 ฉะนั้นบริษัทจึงได้นำเข้าผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ซึ่งเป็นซิลิโคนเจลชนิดทาซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ผลิตจากประเทศอเมริกา เพื่อนำเข้ามาจัดจำหน่าย และทำการตลาดในประเทศไทยเพื่อหวังที่จะแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น โดยที่ Derma Ultra นั้นมีความแตกต่างจาก ผลิตภัณฑ์ทั่วไปในตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่มืออยู่แล้วในประเทศไทย เพราะผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นชนิดทาส่วนใหญ่จะมีส่วนประกอบสำคัญที่เป็นสารสกัดจากหัวหอม ที่ก่อให้เกิดอาการแพ้ในภายหลังได้ แต่ Derma Ultra นั้นผลิตมาจากสารที่มีความปลอดภัยสูง ขณะที่ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นในปัจจุบันมีหลากหลายยี่ห้อและยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย กล่าวคือ สามารถจัดจำหน่ายได้ทั้งในโรงพยาบาล คลินิกต่างๆ และตามร้านขายยาทั่วไป ลูกค้าเองก็สามารถเลือกรับสินค้าจากการสั่งจ่ายของแพทย์ตามความเหมาะสมหลังจากเข้ารับบริการทางการแพทย์ หรือการเลือกหาซื้อเองตามร้านค้าหรือร้านขายยาที่มีวางจำหน่าย ทางบริษัทจึงต้องใช้กลยุทธ์ในการเจาะตลาด โดยเน้นกลุ่มตลาดผู้หญิงที่มีความกังวลในเรื่องของรอยแผลเป็น และส่งเสริมการทำการตลาดในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในระยะยาวจากแพทย์ผู้ใช้ที่สามารถแนะนำผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามหลักฐานการศึกษาที่รับรองประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์มากมาย และจากบุคคลทั่วไปที่เคยได้รับสินค้าจากการสั่งจ่ายของแพทย์ในโรงพยาบาลและคลินิก หรือได้รับข้อมูลด้วยตนเองจากการประชาสัมพันธ์ด้านต่างๆ ของบริษัท ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น Derma Ultra เน้นการขายผ่านทางโรงพยาบาลรัฐและเอกชนรวมถึงคลินิกเสริมความงามทั่วไปโดยทีมขายของโรงพยาบาลและการขายผ่านร้านขายยาแผนปัจจุบันทั่วไปโดยทีมขายร้านขายยา จากข้อมูลของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นในตลาดสรุปได้ตามตารางที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลสรุปผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่เข้าตลาด 5 ยี่ห้อ

ผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ขนาด	ราคา (บาท)	ช่องทางการจัดจำหน่าย	กิจกรรมส่งเสริมการขาย
Derma Ultra	ขึ้นทะเบียนเป็นเวชภัณฑ์ทางการแพทย์ บริษัท เอ. เมนารีนิ(ประเทศไทย) จำกัด ผลิตจากอเมริกา	7g, 15g	470-775		โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ทีมขายบริษัท

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลสรุปผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่เป็นเจ้าตลาด 5 ยี่ห้อ (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ขนาด	ราคา (บาท)	ช่องทาง จัดจำหน่าย	กิจกรรมส่งเสริมการ ขาย
Brand A	ขี้นทะเลเบียนเป็นเวชสำอาง บริษัท medinova ผลิตจากประเทศ Switzerland สารสำคัญ MPS ผสานกับ Allium Cepa หรือสารสกัดจากหัว หอม	7g, 25g	195-585	โรงพยาบาล คลินิก ร้านขายยา ทั่วไป	โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่าง ๆ ทีมขาย บริษัท
Brand B	ขี้นทะเลเบียนเป็นเวชสำอาง Doctor cosmed co.,Ltd ผลิตจากประเทศไทย สารสำคัญสารสกัดจากหัว หอมและใบบัวบก	9g, 19g	210-405	โรงพยาบาล คลินิก ร้านขายยา ทั่วไป	โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่าง ๆ ทีมขาย บริษัท
Brand C	ขี้นทะเลเบียนเป็นเวชสำอาง Kamakya Cosmetic & Pharmaceutical Private Ltd. ผลิตจากประเทศ อินเดีย สารสำคัญสารสกัดจากหัว หอม Cepalin และสาร Allantoin	10g, 20g	480-860	โรงพยาบาล คลินิก ร้านขายยา ทั่วไป	โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่าง ๆ ทีมขาย บริษัท
Brand D	ขี้นทะเลเบียนเป็นเวชสำอาง ScarHeal Inc. ผลิตจากประเทศอเมริกา สารสำคัญ polypeptides และสารสกัดจากหัวหอม Allantoin และ Vitamin A,C,E	4g, 10g	250-480	โรงพยาบาล คลินิก ร้านขายยา ทั่วไป	โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่าง ๆ ทีมขาย บริษัท

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลสรุปผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่เป็นเจ้าตลาด 5 ยี่ห้อ (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ขนาด	ราคา (บาท)	ช่องทาง จัดจำหน่าย	กิจกรรมส่งเสริมการ ขาย
Brand E	ขึ้นทะเบียนเป็นเวชสำอาง บริษัท ABCA Pharma Lab (Thailand) Co.,Ltd.ผลิต จากประเทศเยอรมัน สารสำคัญสารสกัดจากหัว หอม Allantoin และ Vitamin E	5g, 15g	350-600	โรงพยาบาล คลินิก ร้านขายยา ทั่วไป	โฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่าง ๆ ทีมขาย บริษัท

จากตารางที่ 1.1 รูปแบบการแข่งขันของตลาดจะเป็นเรื่องของราคาเป็นหลัก ทั้งทุกแบรนดมีการผลิตขนาดให้เหมาะสมสำหรับผู้บริโภคในการเลือกใช้ตามความจำเป็น ซึ่งถือว่าเป็นการขยายทางเลือกที่มากขึ้นให้กับผู้บริโภคและสามารถตั้งราคาที่มีผลต่อการเลือกซื้อได้มากขึ้น

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท AA จำกัด เป็นบริษัทของประเทศอิตาลีซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ในกลุ่ม Consumer Health, Dermatology, Primary Care, Men's Health, Cardiovascular, และ Allergy/Respiratory บริษัทได้ผลิตและนำเข้ายาและเวชภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและได้รับการยอมรับในระดับสากล และยังได้เป็นสมาชิกของ PReMA ซึ่งเป็นสมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์สถานที่ตั้งบริษัท อยู่ที่ เลขที่ 63 อาคารเอเทธิณี ทาวเวอร์ชั้น 33 ถนนวิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

วิสัยทัศน์หลักของบริษัท

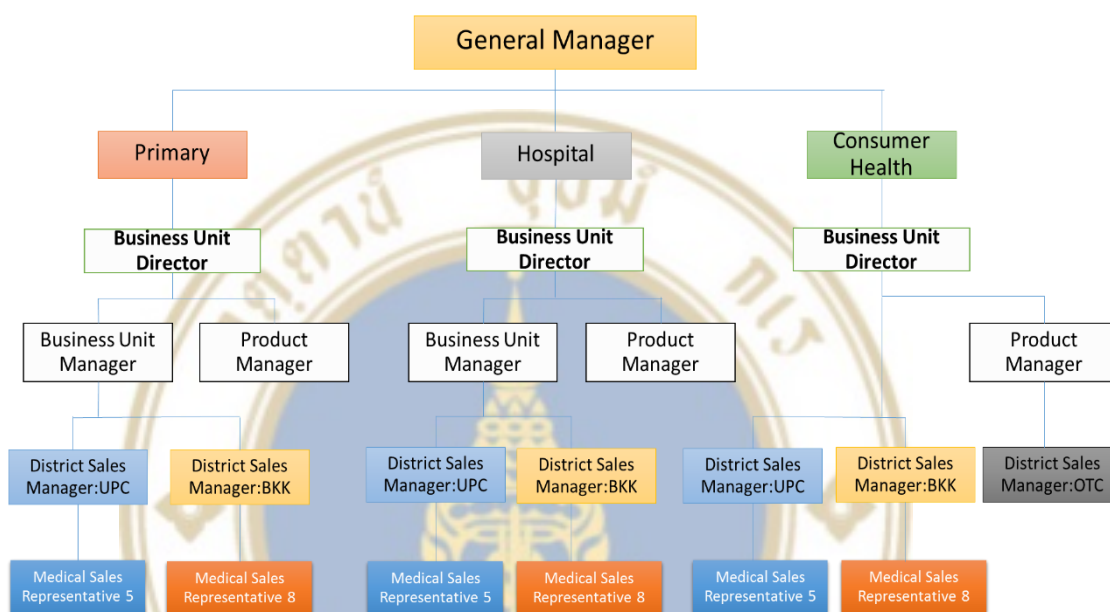
เรามุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทแนวหน้าในอุตสาหกรรมยาโดยการตั้งเป้าหมายของพวกเราให้สูงสุด

พันธกิจหลักของบริษัท

เราจะตั้งเป้าหมายอย่างทะเยอทะยาน เพื่อที่จะได้ก้าวเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมยา เพื่อที่จะคงความเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ คงความสัมพันธ์กับลูกค้า และคนใช้ รวมทั้งหน่วยงานที่ดูแลเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ไม่ใช่เพียงเพื่อให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจ แต่เพื่อให้ชื่นชมยินดี และเพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่สร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจได้

บริษัทให้ความสำคัญในการดูแลสุขภาพร่างกายของประชาชน โดยมุ่งหวังให้ลูกค้า และหุ้นส่วนทางธุรกิจมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบริษัท ซึ่งเน้นทั้งการรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม ให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการยึดมั่นในความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เพื่อให้การบริหารงานและดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทมีผังโครงสร้างขององค์กรดังแผนภาพที่ 1.4



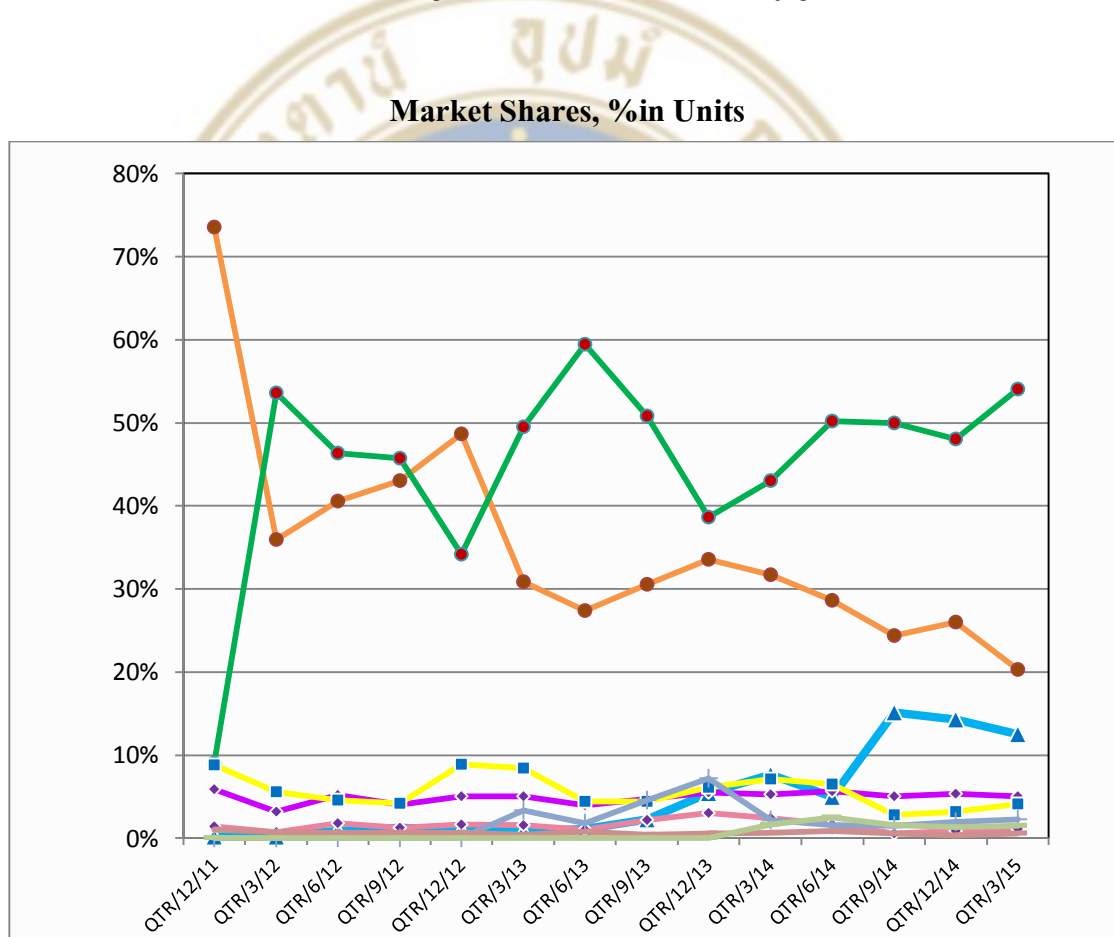
ภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท AA จำกัด

จากภาพที่ 1.4 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์กร ทีมขายของบริษัทฯ การดำเนินงานของทีมขายจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งในส่วนของ 1. Primary Team เป็นส่วนของแผนกที่ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์กลุ่ม Men's Health, Cardiovascular, และ Allergy/Respiratory 2. Hospital Team เป็นส่วนของแผนกที่ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์กลุ่ม Primary Care และ 3. Consumer Health Team เป็นส่วนของแผนกที่ดูแลรับผิดชอบผลิตภัณฑ์กลุ่ม Consumer Health, และ Dermatology นอกจากนี้แผนกส่วนของโครงสร้างองค์กรนี้ยังมีฝ่ายสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะประกอบไปด้วยส่วนของประชาสัมพันธ์, ฝ่ายบุคคล, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายการเงิน, เลขานุการแต่ละแผนก, ฝ่ายค้นหาข้อมูล, ฝ่ายสารสนเทศและเทคโนโลยี รวมไปถึงแม่บ้าน และ พนักงานส่งเอกสาร ซึ่งพนักงานทุกคนเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัท AA จำกัด ให้สามารถมีผลประกอบการที่ดี และธุรกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในทุกปี ซึ่งมี Core Competency ของ

บริษัทคือมีความเป็นมืออาชีพและมีความคิดริเริ่ม, มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน, มีความรู้และเข้าใจสถานการณ์รอบตัว, และมีการเพิ่มคุณค่าให้ตนเองและผู้อื่น

1.4 สภาพปัญหา

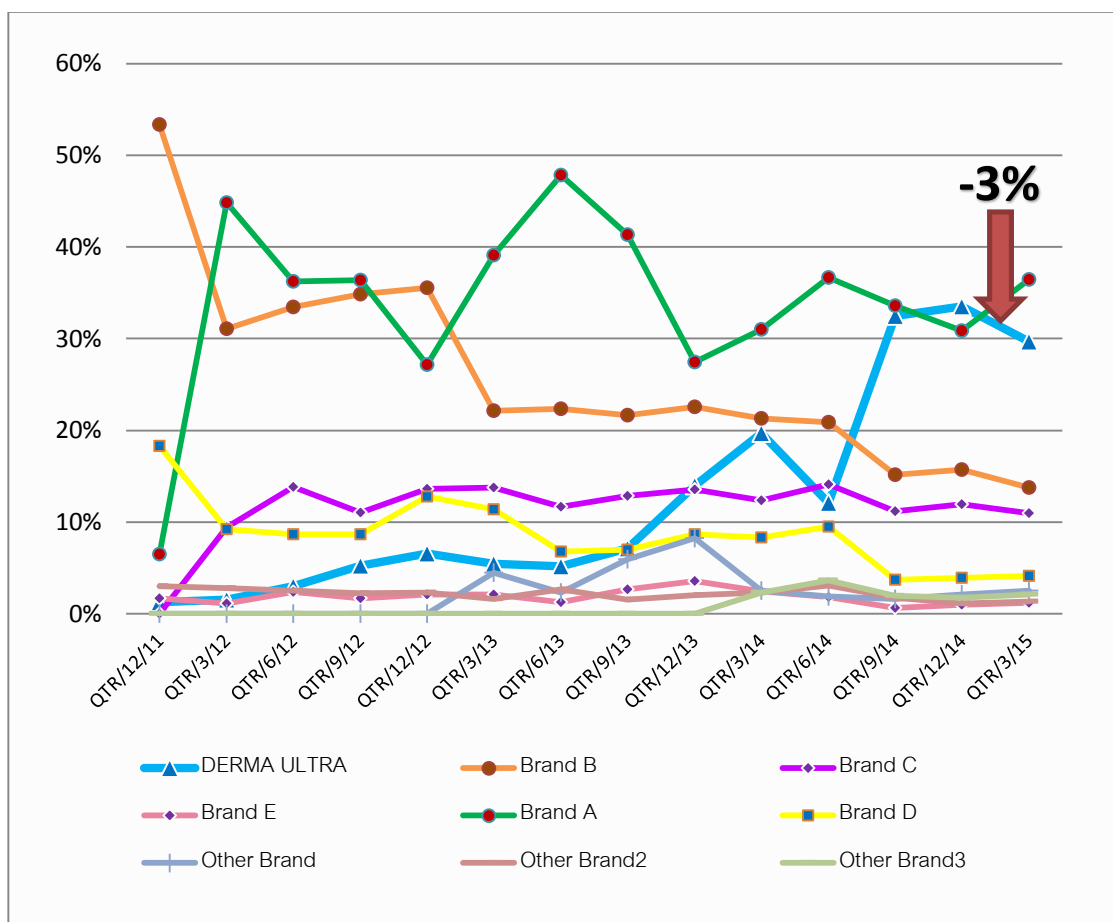
จาก Market Shares, % in Unit ยังไม่สามารถเห็นภาพของการตกลงของส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างชัดเจน จึงนำเสนอในภาพของ Market Shares, % in Value และแสดงกราฟการลดลงของส่วนแบ่งการตลาดของช่วง 3 เดือนของไตรมาสแรกในปี 2015



ภาพที่ 1.5 ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลและรักษาแผลเป็นในตลาด ตั้งแต่ปี 2011-2015 (Units)

ที่มา: รายงานผลประกอบการของแผนก Consumer Health บริษัท เอ.เมเนจันตี(ประเทศไทย) จำกัด

Market Shares, %in Value



ภาพที่ 1.6 ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลและรักษาแผลเป็นในตลาด ตั้งแต่ปี 2011-2015 (Value)

ที่มา: รายงานผลประกอบการของแผนก Consumer Health บริษัท เอ.เมเนารี(ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นต่างๆ พบว่า ในช่วงระยะเวลา 4 ปี คือ ช่วงปี 2011-2015 มีการเปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งตลาดเมื่อแต่ละผลิตภัณฑ์ได้ทำกิจกรรมส่งเสริมผลิตภัณฑ์ของตนเพื่อให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้นในทุกปี พบว่าผลิตภัณฑ์ Derma Ultra มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นในทุกๆปี แต่เมื่อถึงช่วงจบ ไตรมาสแรกของปี 2015 ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ลดลงโดยวัดจากมูลค่าของสินค้าแล้ว ซึ่งเป้าหมายหลักของทีมขาย Derma Ultra ต้องการที่จะมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นในทุกปีของตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น ซึ่ง Derma Ultra ถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์หลักของทีม Consumer Health ที่มีทีมขายทั้งโรงพยาบาล คลินิกและทีมขายร้านยาทั่วประเทศไทย ทางทีมขายได้ตั้งเป้าหมายที่จะมีอัตราการเติบโตเพิ่มจากปี 2014 อีก 20% แต่ส่วนแบ่งของตลาดเมื่อวัดจากมูลค่าของสินค้าแล้วในเดือนที่ 3 ปี

2015 กลับตกลงถึง 3% เมื่อเทียบจากเดือนที่ 12 ของปี 2014 (จาก 33% ลดลงเป็น 30%) เพราะฉะนั้น แนวโน้มของส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra จะลดลงไปเรื่อยๆ ถ้าทางทีมขายไม่วางแผนที่จะทำการตลาดที่มีกลยุทธ์ให้มีความได้เปรียบคู่แข่งเพื่อกำหนดทิศทางของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ก็จะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดถูกคู่แข่งแย่งชิงไปมากขึ้นเรื่อยๆ จนในที่สุดทีมขายก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายยอดขายที่ตั้งไว้

ดังนั้น จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ให้กลับมาเพิ่มขึ้น จนสามารถมียอดขายเติบโตเพิ่มขึ้นถึง 20% เมื่อเทียบกับปี 2014 ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และทำให้ทีมขายมีความสามารถเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นอย่างยั่งยืนต่อไป



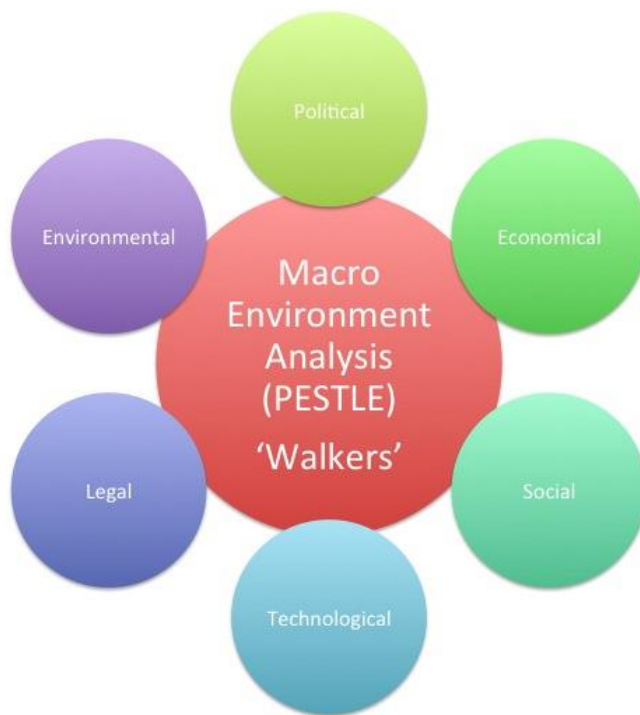
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

จากสภาพปัญหาส่วนแบ่งตลาดที่มีสัญญาณเริ่มต้นที่ไม่ดีตั้งแต่ต้นปี 2558 ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อพิจารณาหาแนวทางในสร้างกลยุทธ์เพื่อทำการกระตุ้นยอดขายให้กับทีมขายมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบแนวทางในการสร้างโอกาส และแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปในทิศทางที่ดีขึ้นและยังสร้างรายได้เปรียบทางการค้ากับคู่แข่งในตลาด

ฉะนั้นการหาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจจะส่งผลในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจตลาดผลิตภัณฑ์ที่ได้ทำการศึกษา เพื่อการประเมินแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและดำรงธุรกิจอยู่ได้อย่างยั่งยืน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เริ่มต้นจากความเข้าใจการดำเนินงานกิจกรรมภายในองค์กร ด้วยการวิเคราะห์เครื่องมือห่วงโซ่แห่งคุณค่า เพื่อเข้าใจถึงการดำเนินงานของทีมขายผลิตภัณฑ์ จากนั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการดำเนินงานเพื่อมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจผลิตภัณฑ์ โดยใช้ PESTLE Analysis



ภาพที่ 2.1 แสดง PESTEL Analysis Model

ที่มา: <http://imagestack.co/317502064-pestle-analysis-diagram.html>

การวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต ซึ่งต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต โดยประกอบไปด้วย P=Politic, E=Economic, S=Social, T=Technology, E=Environment, L=Legal ซึ่งอธิบายเป็นความหมายแต่ละตัวได้ดังนี้

1. P=Politic ปัจจัยนโยบายและการเมือง

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศมีผลต่อการนโยบายที่รัฐกำหนดซึ่งการกำหนดนโยบายต่างๆ อาจจะมีอำนาจต่อธุรกิจหรืออาจจะทำให้ธุรกิจนั้นดำเนินต่อไปได้อย่างล่าช้า อย่างเช่นนโยบายส่งเสริมการส่งออก ที่ทำให้สินค้าที่จำหน่ายนอกประเทศนั้น มีโอกาสเติบโตมากขึ้น หรือแม้แต่สภาวะทางการเมืองที่ไม่สงบก็ส่งผลกระทบต่อการค้าของธุรกิจต่างๆ ล่าช้า ผู้บริโภคขาดความมั่นใจในการใช้จ่าย และความคล่องตัวทางการค้าก็น้อยลง ไม่ว่าจะนโยบายและการเมืองภายในประเทศจะเป็นเช่นไรก็สามารถจะทำนายธุรกิจในอนาคตว่าผู้ประกอบการจะปรับตัวอย่างไรต่อไป

2. E=Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจโลกที่มีผลต่อเศรษฐกิจภายในประเทศก็จะทำให้มีผลต่อการประกอบกิจการของธุรกิจ ว่าจะมีโอกาสค้าขายแย่งหรือทำกำไรได้มากขึ้นจากปีที่ผ่านมา ทิศทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศทำให้ทุกกิจการภายในประเทศนั้น ขยายตัวทางธุรกิจได้ดีมากขึ้นแค่ไหน เศรษฐกิจภายในประเทศเป็นตัวกำหนดอนาคตทิศทางความเป็นไปได้ของการทำธุรกิจ ทำให้เราสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการทำธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวด้วยภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. S=Social ปัจจัยทางสังคม

เกี่ยวข้องกับสภาพสังคม และวัฒนธรรม เพราะแต่ละสังคมมีวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตแต่ละช่วงยุคสมัยแตกต่างกันไป ในปัจจุบันการรับเอาวัฒนธรรมจากภายนอกประเทศเข้ามา ก็ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของการใช้ชีวิตของคนรุ่นต่างๆ มีความแตกต่างกันออกไป สภาพสังคมที่เจริญมากขึ้นก็มีผลกระทบต่อการใช้สินค้าที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ฉะนั้นปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลอย่างมากในการดำรงชีวิตของผู้คน การปรับตัวการทำธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็น

4. T=Technology ปัจจัยทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน ในโลกของโซเชียลเน็ตเวิร์ค มีผลกระทบต่อดำรงชีวิตเพราะทุกคนเคยชินกับการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเพราะมีความรวดเร็ว การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้ผลตอบรับที่รวดเร็วทันใจ และสามารถที่จะส่งผ่านข้อมูลให้คนรับข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ในทุกธุรกิจต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีในการประกอบกิจการเพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงส่งถึงผู้บริโภค ในการเลือกตัดสินใจบริโภคสินค้าได้ตามความพึงพอใจ ในทุกช่วงเวลา

5. E=Environment ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม

สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้อย่างไร เช่น สภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทาง ทำให้ช่องทางการเลือกบริโภคมีจำกัด เป็นต้น หรือแม้แต่มลภาวะต่างๆ ในตัวเมืองก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบางประเภท สภาพแวดล้อมที่ดีอากาศสบาย ก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและบริการบางประเภท ได้รับความนิยมนมากขึ้น เป็นต้น

6. L=Legal ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

กฎหมายการค้า กฎหมายแรงงาน กฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อดำเนินการธุรกิจ ที่อาจเกิดข้อจำกัดในการทำการตลาด หรือมีข้อจำกัดทางด้านอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว

เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมของตลาดผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ดังนี้

- P = Politic : ปัจจัยนโยบายและการเมือง

ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของรัฐบาล จากสถานะทางการเมืองตั้งแต่หลังจากมีการแทรกแซงทางทหาร ทำให้มีผลต่อความมั่นคงทางการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นทางการลงทุนของบริษัทต่างชาติ เกิดความไม่มั่นใจเรื่องของการลงทุนการค้า จากที่บริษัทเป็นบริษัทต่างชาติ การเข้ามาลงทุนในไทยก็เพื่อหวังผลการเติบโตของธุรกิจ และขยายตลาดเข้าสู่เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ฉะนั้นการเติบโตของธุรกิจน้อยลง จากความเชื่อมั่นที่น้อยลงของการเข้ามาในไทยของชาวต่างชาติ และผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ก็มีวางจำหน่ายแล้วในทุกโรงพยาบาลชั้นนำระดับต่างชาติของไทย จากผลกระทบที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการในสถานพยาบาลน้อยลง ก็ทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทขายได้น้อยลง เพราะจำนวนคนไข้ที่น้อยลง และในเรื่องของการออกนโยบายและข้อกำหนดต่างๆ สำหรับการพัฒนาประเทศที่มีผลต่อส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ในสิทธิ์ของการเข้ารับการรักษาพยาบาลของประชาชน จึงทำให้การดำเนินงานทางธุรกิจไปไม่ถึงเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้และเกิดการแข่งขันทางธุรกิจอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพเพราะขาดความมั่นคงในการดำเนินงานเพื่อรอดูแนวโน้มนโยบายทางการเมือง

- E = Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

สถานะเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนดสภาพคล่องของการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลถึงการขยายตัวของตลาดผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ได้ทำการศึกษา การขับเคลื่อนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบพบว่าต้องไปได้พร้อมๆกับ ความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยสินค้าและผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภค เนื่องจากพื้นฐานของการดูแลตัวเองนั้นต้องมีการลงทุนด้วยการใช้กำลังทรัพย์ ดังนั้นเศรษฐกิจมีผลต่อทุกๆ ด้านในการดำเนินธุรกิจ และทำให้เห็นภาพของตลาดว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของรัฐบาลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันหรือช่วยเหลือผู้ประกอบการในการเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำ และสนับสนุนการมีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC เพื่อให้มีการลงทุนจากประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยวและการคมนาคม การช่วยเหลือผู้ประกอบการเรื่องการค้าเข้าและส่งออก การดูแลเรื่องของอัตราแลกเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจภาพรวมทั้งหมดจะมีส่วนช่วยให้บริษัทมีขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้มากขึ้น ทำให้ธุรกิจผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นเติบโตได้ดียิ่งขึ้นและสามารถเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างยอดขายได้ในระยะยาว ซึ่งประกอบไปด้วยทีมขายของบริษัทที่จะมีส่วนในการผลักดันกระตุ้นให้มีการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคได้ต่อไป

- S = Social : ปัจจัยทางสังคม

การเปลี่ยนแปลงไปของสังคมไทย โดยเห็นได้จากการมีคลินิกเสริมความงาม เกิดขึ้นมากมาย แสดงให้เห็นว่าวิถีชีวิตของผู้บริโภคนั้น อยู่บนพื้นฐานของการดูแลตนเองเพื่อการดำรงอยู่ในสังคมด้วยความมั่นใจมากขึ้น ซึ่งการรับวัฒนธรรมใหม่ๆ จากภายนอกเข้ามาก็มีส่วนทำให้ค่านิยมในการบริโภคมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นโอกาสของช่องทางผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น Derma Ultra จะเป็นที่สนใจของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น จากที่สังคมในปัจจุบันผู้บริโภคนั้นมีพฤติกรรมในการใส่ใจดูแลสภาพผิวพรรณของตนเองมากขึ้นนั่นเอง

- T = Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่

เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน การสื่อสารพูดคุย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ กลายเป็นเรื่องง่ายมากขึ้น เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการช่วยในประชาสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลข่าวสาร ไปถึงผู้บริโภคได้รู้จักผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ได้มากขึ้น และผลจากการรับกระแสความทันสมัยจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของซิลิโคนในการดูแลรักษาแผลเป็น ที่มีความทันสมัยในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นในตลาด สามารถดึงดูดความสนใจ และง่ายต่อการตัดสินใจในเลือกบริโภคสินค้าที่มีความแปลกใหม่ของผู้บริโภคอีกด้วย อย่างไรก็ตามแม้การใช้เทคโนโลยีจะมีผลกระทบที่ดีต่อธุรกิจในเรื่องของการรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็วของผู้บริโภค แต่ก็อาจมีผลกระทบทางลบในแง่ของการส่งผ่านข้อมูลที่อาจทำให้มีความเข้าใจที่ผิดพลาดได้ง่ายขึ้น การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจเพราะข้อมูลทุกอย่างจะไปอย่างรวดเร็วถ้ามีความผิดพลาดของข้อมูลผลิตภัณฑ์ก็จะส่งผลกระทบทำให้เสียเปรียบคู่แข่งในเรื่องของความต้องการสินค้าและความประทับใจในตัวสินค้าของลูกค้าในระยะยาวได้

- E = Environmental : ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม

การเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น การเลือกใช้สมุนไพรที่เป็นส่วนประกอบในผลิตภัณฑ์ยังคงเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคว่าจะไม่เป็นอันตรายและถึงแม้ก่อให้เกิดการแพ้ก็เกิดขึ้นได้น้อยกว่าการใช้ผลิตภัณฑ์จากสารเคมี ปัจจุบันกระแสของการรักสุขภาพที่มากขึ้นส่งผลต่อความเชื่อถือด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพตัวอย่างเช่นการมีความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมจากธรรมชาติจะให้คุณประโยชน์และมีความปลอดภัยมากกว่า ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดการนึกถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมก็ทำให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภค ในการยอมรับผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่เป็ผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นชื่อว่าเป็นเครื่องมือทางการแพทย์ ผู้บริโภคเองก็ต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือนุคลากรทางการแพทย์โดยตรง ก็จะทำให้เข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์และเห็นประโยชน์จากการใช้ได้อย่างแท้จริง แต่

ก็ยังเป็นส่วนน้อยของผู้บริโภคที่จะได้รับข้อมูลจากช่องทางการบริการทางการแพทย์เหล่านี้ ดังนั้น ในขณะที่ผู้บริโภคทั่วไปยังคงให้ความเชื่อมั่นในการเลือกที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีสารสกัดจากธรรมชาติก็จะส่งผลให้ยอดขายของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra เติบโตไปได้อย่างช้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ในอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภคทั่วไปด้วยการใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงได้ง่ายในตลาด

- L = Legal : ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

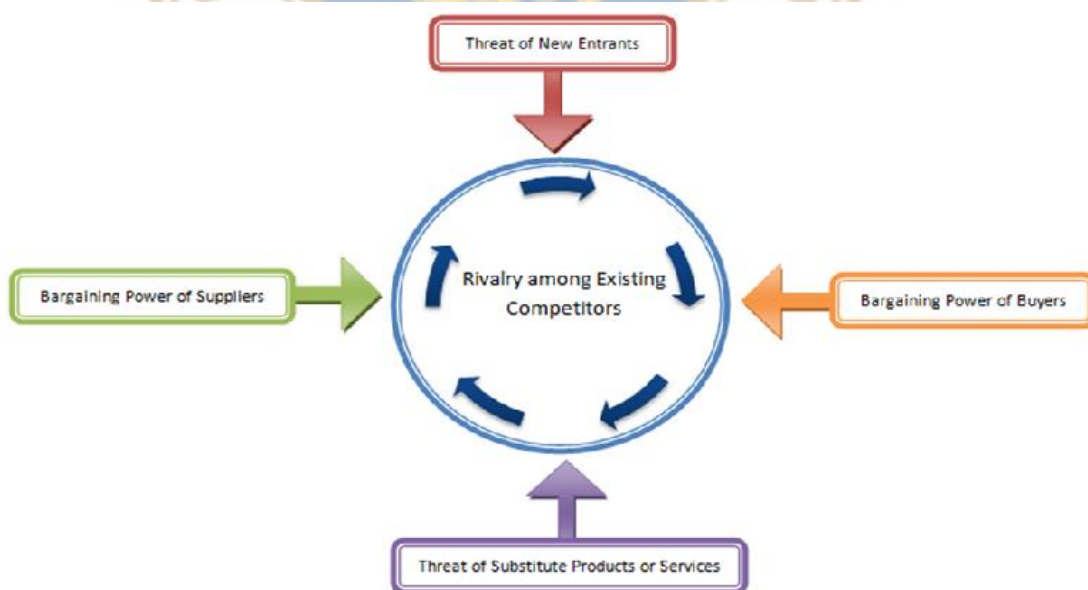
การควบคุมกระบวนการส่งเสริมกิจกรรมสำหรับผลิตภัณฑ์ ก็ส่งผลทำให้การทำกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นไปได้อย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้บริษัทฯและเวกซ์ภัณฑ์ส่วนใหญ่ก็ต้องถูกควบคุมดูแลโดย PReMA(สมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์) โดยการเข้าร่วมเป็นสมาชิก เช่นเดียวกับบริษัทของ Derma Ultra ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการทางธุรกิจหลักของบริษัทต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเดียวกัน ของอุตสาหกรรมยาและเวกซ์ภัณฑ์ ดังนั้นสำหรับบริษัทที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์หรือ PReMa ก็จะไม่ถูกจำกัดในเรื่องของการส่งเสริมทางการตลาด จึงไม่ถูกตรวจสอบว่าดำเนินการทางการตลาดได้อย่างถูกต้องหรือไม่ เหตุนี้เองจึงเป็นความได้เปรียบในการทำการตลาดของผลิตภัณฑ์ทั่วไปของผู้แข่งขันในตลาดที่สามารถจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากที่ทางสมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์หรือ PReMa ได้กำหนดไว้ ทำให้การแข่งขันด้านกลยุทธ์ทางการขายเป็นไปได้อย่างไม่เท่าเทียม อาจส่งผลต่อความสามารถแข่งขันของบริษัทในการผลักดัน Derma Ultra ให้เติบโตในตลาดได้ยากขึ้น ทั้งนี้ปัจจัยทางกฎหมายยังเกี่ยวเนื่องถึงการกำหนดให้ผู้บริโภคได้มีสิทธิ์ ในการเลือกบริโภคสินค้าด้วยความพึงพอใจและมีสิทธิ์ส่งคืนเมื่อไม่ได้รับความยุติธรรมในการบริโภคสินค้านั้นๆ อีกด้วยซึ่งส่วนนี้เป็นผลดีต่อตัวของผู้บริโภคเอง

ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์การใช้ PESTEL

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ส่งผลกระทบต่อด้าน
ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	ลบ
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	บวก
ปัจจัยทางสังคม	บวก
ปัจจัยทางเทคโนโลยี	บวก
ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม	ลบ
ปัจจัยทางด้านกฎหมาย	ลบ

การวิเคราะห์ด้านการแข่งขันซึ่งต้องเข้าใจตลาด เข้าใจอุตสาหกรรมของธุรกิจว่าจะมีแนวโน้มอย่างไร เพราะปัจจัยหลายอย่างส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน และส่งผลกระทบต่อประกอบการของธุรกิจว่าเราจะปรับตัวให้สามารถอยู่รอดและเติบโต เปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร โดยพิจารณาถึงความรุนแรงในการแข่งขัน การมีปัจจัยที่จะส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจมากน้อยแค่ไหน จากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ในเรื่องของปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ต่างก็ส่งผลกระทบต่อในด้านลบในการดำเนินธุรกิจเพราะสร้างข้อจำกัดในการเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์ และยังทำให้ต้องเพิ่มกลยุทธ์ในการแข่งขันให้มากขึ้นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับผู้แข่งขันรายอื่นในอุตสาหกรรมได้ และในเรื่องของปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม และปัจจัยทางเทคโนโลยีนั้นได้ส่งผลกระทบต่อในด้านบวกที่จะเป็นการเอื้ออำนวยประโยชน์ในการแข่งขันและการดำเนินงานทางธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกที่เป็นข้อดีบางปัจจัยก็ส่งผลดีต่อผลิตภัณฑ์ของผู้แข่งด้วยเช่นกันดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางในการสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่มากขึ้นทั้งในปัจจัยภายนอกที่ส่งผลในแง่เชิงลบและเชิงบวกของธุรกิจ

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (5-Forces Model Analysis)



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: <http://piggyman007.blogspot.com/2011/11/five-competitive-forces.html>

จากภาพที่ 2.2 พิจารณาปัจจัยผลักดันที่จะส่งผลกระทบในการดำเนินธุรกิจได้ดังนี้

1. การเข้ามาของผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ในอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมการเข้ามาในตลาดถ้ามีความยากก็จะทำให้มีผู้แข่งขันเกิดขึ้นน้อยราย แต่ถ้าการเข้ามาได้ง่ายก็จะทำให้การแข่งขันมีมากมีผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ได้ตลอดเวลา การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ต้องมีเงินลงทุนที่สูงเพียงพอและต้องนำเสนอสินค้าให้มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าได้ สามารถเปลี่ยนความจงรักภักดีในตัวสินค้าจากผู้ประกอบการรายเดิมได้ แต่การประหยัดต้นทุนการผลิตก็เป็นอุปสรรคสำคัญของผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม และทำอย่างไรจะแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายของผู้ประกอบการรายเดิมได้

2. ความรุนแรงของการแข่งขันของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม สัดส่วนของการครองตลาดขึ้นกับความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ และการมีข้อมูลของตลาดในเรื่องความต้องการของลูกค้า ควรที่จะไปพร้อมกับความสามารถในการผลิต ให้ได้เหมาะสม เพื่อคุ้มค่ากับต้นทุนของสินค้านั้นๆ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการรายเดิมต้องคำนึงถึง อัตราการเติบโตในอุตสาหกรรมก็เป็นสัญญาณบอกถึงความอยู่รอดทางธุรกิจที่ช่วยลดความรุนแรงของการแข่งขันได้บ้าง อย่างไรก็ตามการรักษาลูกค้าที่จงรักภักดีในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจก็จะทำให้คงอยู่ในตลาดได้เพิ่มขึ้นอีก

3. สินค้าหรือบริการทดแทน เมื่อมีสินค้าที่มีราคาและคุณภาพที่ส่งผลต่อการเลือกหรือเปลี่ยนไปของลูกค้า ก็ทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทน ระดับของการทดแทนของผลิตภัณฑ์และสินค้าที่ยากและง่าย ก็ส่งผลในการเปลี่ยนแปลงการเลือกบริโภคได้ยากและง่ายเช่นกัน

4. อำนาจการต่อรองของลูกค้าและซัพพลายเออร์ จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ถ้ามีน้อยก็จะเกิดอิทธิพลด้านการต่อรองของซัพพลายเออร์มากขึ้น เมื่อเกิดการรวมตัวกันของลูกค้าหลายเจ้าก็จะส่งผลเสียต่อผู้ค้าในการต่อรองเพราะอำนาจการต่อรองจะลดลง เพื่อสินค้านั้นมีปริมาณการสั่งซื้อจำนวนไม่มากพอก็ทำให้ซัพพลายเออร์ที่เป็นผู้จัดหาเอาเปรียบผู้ประกอบการได้

5. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค เมื่อผู้บริโภคหรือลูกค้ามีข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่มากก็จะทำให้มีอำนาจในการเลือกซื้อสินค้าได้มากกว่า และยังมีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์อื่นที่เห็นว่ามีคุณภาพที่ดีกว่าหรือราคาถูกกว่า ปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งถ้ามีปริมาณมากก็ทำให้มีอำนาจการต่อรองที่มากกว่าผู้ขาย และสามารถที่จะกำหนดราคาของสินค้าในการเลือกซื้อได้ในบางครั้ง ความจงรักภักดีต่อสินค้าของผู้บริโภคก็ทำให้มีอำนาจการต่อรองในการเลือกซื้อสินค้าได้มากขึ้นเช่นเดียวกัน

เมื่อนำเครื่องมือ 5-Forces Model Analysis มาวิเคราะห์กับผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น ก็จะสามารถพิจารณาได้ถึงอิทธิพลของแต่ละปัจจัยในการกำหนดความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมนี้ได้

1. การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ในอุตสาหกรรม การให้ความใส่ใจในการดูแลตนเองที่มากขึ้น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ความสวยงามเกิดขึ้นมากมายในตลาด แม้แต่ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น ที่เข้ามาเป็นส่วนประกอบสำคัญของการดูแลตนเองหลังจากการเกิดแผล ทำให้ช่วยเรื่องของการลดการเกิดรอยแผลเป็นได้ การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่นั้นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ที่ให้ประสิทธิภาพที่ดี มีผลลัพธ์ของการใช้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ในระยะเวลาไม่นานหลังจากที่ผู้บริโภคได้เลือกใช้แล้ว จะเห็นได้ว่าหลายผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในท้องตลาดเกิดจากการคิดค้นสูตรใหม่ๆ ของผู้ประกอบการที่ต้องการเข้ามามีส่วนแบ่งในตลาดนี้ โดยกำหนดราคาที่ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังในการซื้อซ้ำได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการเดิมในตลาดได้ และแต่ละผู้ประกอบการก็ต้องคิดสูตรเฉพาะของผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการศึกษาว่าใช้แล้วได้ผลจริง มานำเสนอเพื่อเข้ามาแข่งขันในตลาดที่มีผู้ประกอบการเดิมอยู่แล้ว ทั้งต้องหาช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยวิธีการแทรกแซงเข้าไปในตลาดให้ได้มากที่สุด เพื่อต้องการแย่งลูกค้าเดิมหรือเพิ่มลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับตนเอง

2. ความรุนแรงของการแข่งขันของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยส่วนใหญ่ผู้ประกอบการรายเดิมจะได้อำนาจนำเชื่อถือจากลูกค้ามากกว่าผู้ประกอบการรายใหม่เนื่องจากความเชื่อมั่นในสินค้าและความไว้วางใจในตัวผู้ประกอบการ การแข่งขันภายในของผู้ประกอบการเดิมจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับตนเองเสมอ เพื่อจะแข่งขันกับผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรมและป้องกันการแย่งส่วนแบ่งตลาดจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามา การคาดการณ์ในเรื่องของความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ และเข้าถึงลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและกับลูกค้าจะสร้างความสามารถในการทำธุรกิจที่ยั่งยืนและคงส่วนแบ่งทางการตลาดได้ยาวนาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการมีนวัตกรรมของสินค้าใหม่ หรือการมีขนาดสินค้าที่ให้ผู้บริโภคได้เลือกใช้ที่หลากหลาย ก็เป็นการตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอีกทางหนึ่ง การควบคุมต้นทุนการผลิตให้สนองความต้องการของลูกค้าได้เพียงพอช่วยสร้างผลกำไร และทำให้มีศักยภาพในการผลิตและแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้ ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ลูกค้าให้ความเชื่อถือทั้งในส่วนของโรงพยาบาล คลินิก และปัจจุบันเพิ่มช่องทางทางร้านขายยามากขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการหาซื้อ เพราะผู้แข่งขันรายเดิมก็จะหาวิธีส่งเสริมทางการตลาดด้วยการให้ข้อมูลผ่านทางสื่อเทคโนโลยี ให้เกิดการรับรู้ที่รวดเร็วและผู้บริโภคได้รับข้อมูลง่าย รวดเร็ว จึงทำให้แต่ละรายสร้าง

ศักยภาพการแข่งขันให้ตนเองเสมอเพื่อป้องกันรายใหม่ที่จะเข้ามา และการเข้ามาที่ยากมากขึ้นอีกด้วย

3. สินค้าและบริการทดแทน จากการที่ผลิตภัณฑ์ดูแลและรักษาแผลเป็นมีหลายผู้ประกอบการเป็นเจ้าของตราสินค้าของตนเองเพราะฉะนั้นในเรื่องของความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้นไม่ชัดเจนมากนัก คุณภาพของสินค้าและราคาก็มีความใกล้เคียงกันมากจึงทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจในการเลือกซื้อได้ไม่ยาก ภายใต้เงื่อนไขของความชอบ การบอกต่อ การได้เห็นการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ความคุ้นเคยในตราสินค้า การศึกษาหาข้อมูล การได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงการเลือกจากราคาที่ดึงดูดใจ การเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทนของสินค้าผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงจึงเกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก ยิ่งถ้ามีการนำเสนอผลิตภัณฑ์เหล่านี้จากหลายผู้ประกอบการก็ทำให้เกิดการเปรียบเทียบมากขึ้นส่งผลต่อตัวผู้บริโภคในการเลือกใช้สินค้า

4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มค้าและซัพพลายเออร์ ในเรื่องของวัตถุดิบคงเป็นเรื่องของการผูกขาดด้วยการทำสัญญากับ โรงงานผู้ผลิต และนำเข้าสินค้ามาจากต่างประเทศ ฉะนั้นการประมาณการสินค้าด้วยการทำนายจากยอดการจัดจำหน่ายในแต่ละปีจะสามารถคาดการณ์การสั่งซื้อในปีล่าสุดได้ ทั้งจากการเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องได้มาตรฐานในทุกๆหลอดเพราะฉะนั้นปัญหาตรงนี้อาจจะไม่มีผลกระทบมากนัก แต่ในเรื่องของการขนส่งหรือการใช้ผู้ดูแลการกระจายสินค้าและการดูแลคลังสินค้า ซึ่งอาจเป็นการยากที่จะมีอำนาจการต่อรองที่มากกว่าเนื่องมาจากผู้ดูแลการกระจายสินค้าเป็น เจ้าใหญ่ซึ่งคือบริษัทซิลลิก ฟาร์มา จำกัด ที่ได้ทำการทำสัญญาไว้กับบริษัทยาและเวชภัณฑ์เกือบทั่วประเทศ การใช้บริการจึงมีการทำอย่างต่อเนื่องยาวนานและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ต่างฝ่ายก็เป็นคู่ค้าที่ต้องพึ่งพากัน ดังนั้นข้อตกลงร่วมกันจึงเป็นระเบียบที่ไว้ร่วมกันมา ให้สามารถดำเนินธุรกิจด้วยกันไปได้อย่างราบรื่นเพราะไม่เพียงผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัทก็ต้องใช้บริการผู้ดูแลการกระจายสินค้านี้ในการจัดการขนส่งและกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคในช่องทางต่างๆ

5. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค โดยปกติแล้วการทำ การส่งเสริมทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นเป็นการให้ข้อมูลและการใช้การศึกษาอ้างอิง ให้กับผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรทางการแพทย์ตามโรงพยาบาลและคลินิก ซึ่งกลุ่มโรงพยาบาลและคลินิกจะมีการสั่งซื้อเป็นปริมาณมากทำให้มีอำนาจในการต่อรองที่สูง จึงได้ราคาที่ถูกลง และเมื่อได้ทำการขยายช่องทางทางการตลาดไปร้านขายยาที่ได้รับการตอบรับที่ดีจากการได้ช่วยส่งเสริมทางการตลาดควบคู่ไปกับการโฆษณาสินค้าทางสื่อโทรทัศน์ การเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากทางร้านขายยา ช่วงแรกบริษัทที่มีอำนาจการต่อรองเนื่องจากการเปิดตัวสินค้าใหม่ให้กับร้านขายยา แต่เมื่อทางร้านขายยามีตัวเลือกของ

ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีหลากหลาย การต่อราคาของบริษัทจึงน้อยลง และต้องจัดทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดการสั่งซื้อมากขึ้น การที่บริษัทได้สังเกตเห็นว่าความต้องการในผลิตภัณฑ์ของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดการสั่งซื้อเข้าช่องทางโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยา และทำให้ลดอิทธิพลในเรื่องการต่อรองของผู้บริโภคนในช่องทางการจัดจำหน่ายใหญ่ได้อีกทางหนึ่งด้วย การเชื่อมั่นในการใช้ผลิตภัณฑ์จนทำให้เกิดความจงรักภักดี สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสินค้านั้นมีผู้ประกอบการรายอื่นผลิตขึ้นมาในคุณภาพและราคาที่ใกล้เคียง การปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขันและจัดการกลยุทธ์การขายเพื่อการดึงดูดลูกค้าจึงเป็นเรื่องที่ผู้ประกอบการต้องใส่ใจและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 2.2 สรุปปัจจัยผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น

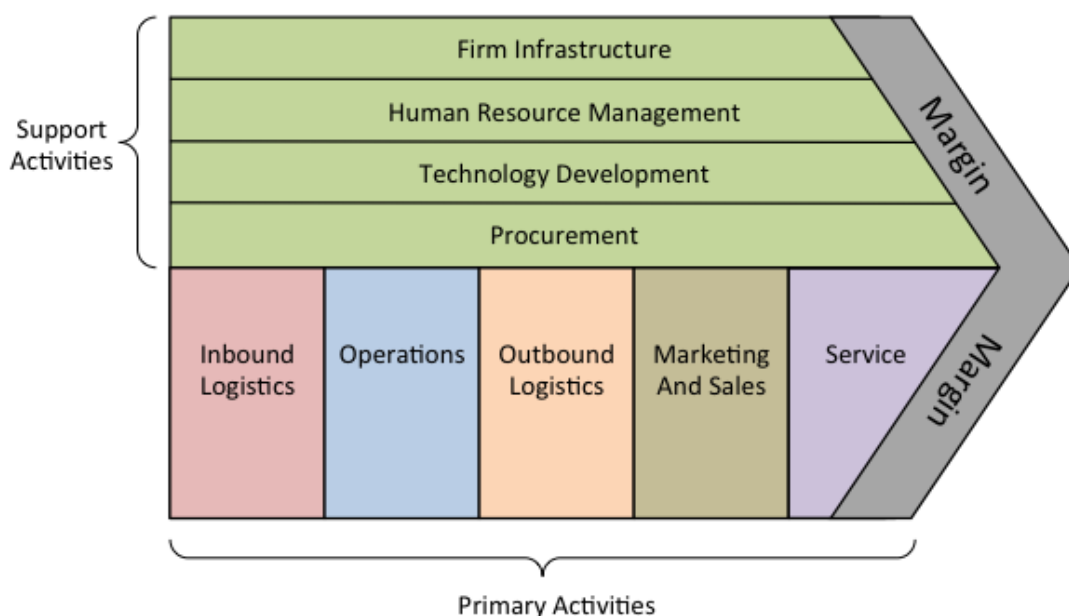
ปัจจัย 5 ประการที่ผลักดันการแข่งขัน	ระดับของการผลักดันที่มีผลต่อธุรกิจ
การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่	ระดับปานกลาง
การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
สินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของลูกค้าและซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นนั้น ปัจจัยที่ส่งผลผลักดันของการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม สินค้าหรือบริการทดแทน และอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับสูง ส่วนของการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ยังไม่โดดเด่นมากนักเพราะการครองส่วนแบ่งตลาดจะเป็นผู้แข่งขันรายเดิม แรงผลักดันจึงอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนของการอำนาจการต่อรองของลูกค้าและซัพพลายเออร์เกิดผลกระทบได้น้อยจากการมีมาตรฐานในการผลิตและการนำเข้าที่ดี แรงผลักดันจึงมีไม่มากอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่ควรได้รับการใส่ใจมากจะเป็นในเรื่องของการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม สินค้าหรือบริการทดแทน และ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคที่ทางบริษัทต้องวางแผนในการสร้างจุดขายที่แข็งแกร่ง ทำกลยุทธ์ที่เข้มแข็งในการแข่งขันในอุตสาหกรรม และเพิ่มศักยภาพทางการตลาดในช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ รวมไปถึงการส่งเสริมกลยุทธ์ร่วมกับทีมขายให้มีการผลักดันการกระตุ้นการรับรู้และ

การบริโภคผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้มากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดผลกำไรที่เติบโตขึ้นในทุกๆปี และสร้างส่วนแบ่งตลาดได้เพิ่มมากขึ้น

2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าในองค์กรด้วย Value Chain Analysis

การเข้าใจภาพรวมของธุรกิจของสินค้าในแผนกที่รับผิดชอบ จะเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กิจการภายในของธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบด้วยการเข้าใจในกิจกรรมหลักที่เกี่ยวกับการดำเนินการของสินค้าและบริการ รวมถึงกิจกรรมสนับสนุนที่ปรับเปลี่ยนได้เหมาะสม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และคุณค่าของธุรกิจเพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจให้ลูกค้าได้ สร้างประสิทธิภาพให้กับธุรกิจด้วยการหาอุปสรรคและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การเชื่อมโยงกันของแต่ละกิจกรรมต้องมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานว่าแต่ละกิจกรรมได้ให้ประโยชน์สูงสุด การสร้างความสามารถทางการแข่งขันในเรื่องของราคาต้นทุนการผลิต หรือการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ การสร้างคุณค่าด้วยห่วงโซ่มูลค่าเป็นเรื่องที่องค์กรต้องนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด หลักการวิเคราะห์ด้วย Value Chain เป็นการเสนอแนวคิดโดย Michael E. Porter (ปี 1985)



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)

ที่มา: แนวความคิดเกี่ยวกับระบบธุรกิจ (Business System) และห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)

<https://christiandunca.wordpress.com/2014/10/10/portfolio-2/>

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงแนวทาง กระบวนการความจำเป็น และการเพิ่มคุณค่า ในกิจกรรมของบริษัทหรือแผนกเพื่อการประเมินผลและการวางแผนกิจกรรมในธุรกิจขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กิจกรรมหลักคือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activities) ซึ่งกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้

กิจกรรมหลัก(Primary Activities) เป็นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ และการขนส่งไปยังผู้บริโภค ประกอบได้ด้วย

1. Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การแจกจ่าย การขนส่ง การจัดเก็บและการจัดการสินค้าคงเหลือ
2. Operations เป็นกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้า ขั้นตอนการผลิตหรือบรรจุสินค้า
3. Outbound Logistics เป็นกระบวนการจัดเก็บ รวบรวม จำหน่ายสินค้าและบริการ ไปถึงลูกค้า
4. Marketing and Sales เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ลูกค้าใช้จ่ายซื้อสินค้าและบริการ
5. Services เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ รวมถึงบริการหลังการขายและการแนะนำการใช้

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลัก ดำเนินไปได้ ซึ่งประกอบด้วย

1. Procurement เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลักรวมถึงการต่อรองกับซัพพลายเออร์
2. Technology Development การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการและในกระบวนการผลิต
3. Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์
4. Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่นระบบบริหาร ระบบบัญชี และการเงิน

จากการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น เพื่อให้การวางแผนกิจกรรมเป็นไปอย่างสอดคล้องและเพิ่มคุณค่าในผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ(Critical Success Factors) คือเรื่องของ Brand Image, ความพึงพอใจของลูกค้า, ความประทับใจสูงสุดของลูกค้าในการได้รับบริการจากทีมขาย

ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น

Primary Activities	กิจกรรม	คุณค่าของแต่ละกิจกรรม
Inbound Logistics	1. ส่วนประกอบหลักในผลิตภัณฑ์ 2. นำเข้าผลิตภัณฑ์พร้อมขายจากอเมริกา 3. การตั้งทีมขายเพื่อการให้บริการในการสนับสนุนยกระดับผลิตภัณฑ์	1. เป็นสินค้านวัตกรรมใหม่ มีการรับรองมาตรฐาน 2. ขึ้นทะเบียนเป็นเครื่องมือแพทย์ 3. ทีมขายมีทักษะในเรื่องของข้อมูลผลิตภัณฑ์และผ่านการอบรมทักษะในการขาย สอบผ่าน PReMa (สมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์)
Operations	1. ผ่านการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ได้รับอนุญาตจากอย.	1. มีการตรวจสอบมาตรฐานในทุกๆ lot การผลิตว่าได้มาตรฐานเดียวกัน
Outbound Logistics	1. จัดเก็บสต็อกของที่แวร์เฮาส์ 2. การกระจายสินค้าโดยฝ่ายขนส่งไปยังโรงพยาบาล คลินิกและร้านขายยา 3. บริการจัดส่งสินค้าและเปิด Customer Code ใหม่	1. การจัดเก็บสินค้าต้องเพียงพอกับความต้องการของลูกค้าและมีมาตรฐานการจัดเก็บที่ดี 2. มีหลายช่องทางในการจัดจำหน่ายเพื่อการกระจายสินค้าได้ตามความต้องการของตลาด 3. จัดส่งสินค้าไม่เกิน 3 วันทำการ และให้บริการอำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อครั้งแรกและต้องเปิด Customer Code ใหม่
Marketing and Sales	1. ส่งเสริมการขายด้วย Activities, การให้ความรู้ในเชิงวิชาการกับบุคลากรทางการแพทย์, การจัดนิทรรศการงานประชุมวิชาการของสมาคมแพทย์และเภสัชกร	1. จัดทำ Activities ที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้าและเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ กิจกรรมที่จัดเป็นประโยชน์แก่วิชาการที่สอดคล้องกับวิชาชีพของลูกค้า, จัดกิจกรรมที่เหมาะสมไม่ผิดหลัก PReMa (สมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์)

ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น (ต่อ)

Primary Activities	กิจกรรม	คุณค่าของแต่ละกิจกรรม
	2. ทีมผู้แทนขายเข้าไปให้ข้อมูลและเสนอขายผลิตภัณฑ์ ในโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาดูแลลูกค้าอย่างรับผิดชอบ 3. ทีม Marketing วางแผนกลยุทธ์การตลาด	2. Selling Skill Training มีการวัดประเมินผล Performance ของพนักงานขาย 4. ทีมการตลาดช่วยสนับสนุนเรื่องงบประมาณที่จะลงทุนในการทำ การตลาดและวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม
Services	1. สิทธิพิเศษเป็นของขวัญแก่ลูกค้า 2. จัดโปรโมชั่นต่างๆ 3. รับคืนสินค้าและแลกเปลี่ยน	1. ให้ของขวัญในโอกาสพิเศษต่างๆ อยู่ในขอบเขตของการปฏิบัติที่สามารถทำได้ 2. มีโปรโมชั่นกระตุ้นยอดขายและ สร้างแรงจูงใจในการสั่งซื้อสินค้า ทำการโปรโมทสินค้าผ่านช่องทางสื่อต่างๆ และโซเชียลเน็ตเวิร์ค 3. ทีมขายให้บริการดูแลแลกเปลี่ยนสินค้าที่หมดอายุและรับคืนสินค้าที่ชำรุด

กิจกรรมสนับสนุน Support Activities

เนื่องจากในส่วนของกิจกรรม Support Activities จะเป็นมีหน่วยงานที่อยู่ในสำนักงาน ที่เป็นทีมงานช่วย support ฝ่ายขายทั้งหมด ทีมที่รับผิดชอบในเรื่องของการขายจะมีหน้าที่นำข้อมูลของผลิตภัณฑ์ไปเสนอกับลูกค้า และมีฝ่ายการตลาดซึ่งเป็นฝ่ายที่คอยสนับสนุนที่สำคัญในการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำ การส่งเสริมทางการตลาด และแนะนำวางแผนทางการตลาด ส่วนฝ่ายขายช่วยในการคิดปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมเพื่อให้ยอดขายเติบโตและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากขึ้น

Value Chain ของธุรกิจผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นสามารถสรุปได้ดังนี้

จากกระบวนการความจำเป็นในการเพิ่มคุณค่าของธุรกิจผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น ในส่วนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ในทุกกิจกรรมเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและสามารถที่จะเพิ่มคุณค่าให้ได้มากยิ่งขึ้นเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตลอดเวลาให้ได้มากที่สุด หลักการสร้างความสามารถในการแข่งขันควรที่จะสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความดึงดูดใจแก่ลูกค้า และเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา

กิจกรรมหลักของบริษัท ในทุกกระบวนการดำเนินงานเพื่อการเปรียบเทียบศักยภาพและประสิทธิภาพกับคู่แข่ง พบว่ากิจกรรมที่สร้างมูลค่าและความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ

ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นของบริษัทมี 2 กิจกรรมคือ 1. กิจกรรมด้าน Inbound Logistics เนื่องจาก Derma Ultra เป็นผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นทะเบียนเป็นเครื่องมือแพทย์มาจากอเมริกา และได้รับการรับรองมาตรฐานในการเป็นเครื่องมือทางการแพทย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่มีความน่าเชื่อถือ ประกอบกับมีทีมงานในการส่งเสริมการขายที่มีความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และผู้บริโภคผ่านมาตรฐานของ PReMa (สมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์) และ 2. กิจกรรมด้าน Marketing and Sales ที่จะสามารถช่วยส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นให้มีการเลือกใช้ของผู้บริโภคได้มากขึ้น ด้วยเหตุผลที่บริษัทเป็นบริษัทชั้นนำในตลาดยาและเวชภัณฑ์ที่ได้รับความเชื่อถือ และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้า จึงทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องร่วมกับการมีทีมขายและทีมการตลาดที่มีความสามารถที่จะหาแนวทางกลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย เพื่อให้ยอดขายเพิ่มขึ้นและมีส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากขึ้นกว่าคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตามอุปสรรคของการเพิ่มคุณค่าของกิจกรรมของบริษัทเมื่อเทียบกับกิจกรรมของกลุ่มรายอื่น คือเรื่องของต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่สูงเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ในท้องตลาด และการได้มีช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าตามหลังผลิตภัณฑ์อื่นที่มีอยู่ก่อนแล้ว และคู่แข่งยังได้เปรียบในเรื่องของราคาสินค้าเป็นที่รู้จักจากผู้บริโภคมากกว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทำให้บริษัทยังคงเสียเปรียบที่จะทำให้ผู้บริโภคยอมรับในการเลือกใช้ และขาดการเข้าถึงผู้บริโภคเพื่ออธิบายผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นให้มีความเข้าใจในคุณภาพและประโยชน์ของตัวผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง

จากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น ทำให้บริษัทได้ทราบว่าปัญหาหลักของบริษัทว่าเกิดจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมที่พยายามที่จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภคที่สนใจการดูแลรักษาแผลเป็น และคู่แข่งรายใหม่ที่มีมองเห็นโอกาสทางการตลาดและต้องการเป็นตัวเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภค แต่อย่างไรก็ตามคู่แข่งรายเดิมได้เปรียบในเรื่องของความจงรักภักดีและเชื่อมั่นในราคาสินค้าของบริษัท จึงทำให้การแข่งขันของคู่แข่งรายเดิมรุนแรงกว่า และส่งผลกระทบต่อการแข่งขันแบ่งทางการตลาด ฉะนั้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน การสร้างความแตกต่างจะเป็นกลยุทธ์หลักที่จะช่วยในการเพิ่มยอดขายให้แก่บริษัท และเรื่องของราคายังคงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะผลิตภัณฑ์ต้องสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การเผชิญหน้ากับปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร ซึ่งการแก้ปัญหานั้นต้องอาศัยความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสาเหตุปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ฉะนั้นแนวความคิดที่เป็นการคิดเชิงระบบ จะช่วยให้เข้าใจ โครงสร้างของเหตุและผล ของภาพรวมของธุรกิจ ว่าสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันทั้งระบบอย่างไร เมื่อทราบถึงความสอดคล้องที่เกิดขึ้น จะทำให้วิเคราะห์ได้ถึง ความเป็นไปได้และข้อจำกัดของการแก้ปัญหานั้น ดังนั้นเครื่องมือที่จะใช้อธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการคิดเชิงระบบ(System Thinking) ที่นิยมใช้คือ แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram:CLD)

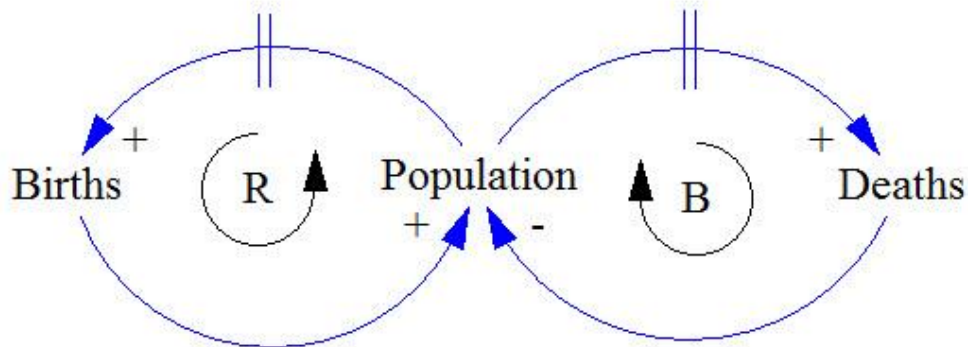
3.1 แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

แผนภูมิมวงรอบเหตุและผลหรือ “Causal Loop Diagram” CLD เป็นวิธีการคิดเชิงระบบ John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิมวงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ วิธีการเขียนแผนภูมิมวงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน ซึ่งเป็นวิธีการคิดเชิงระบบแสดงถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของตัวแปรปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในกระบวนการ ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ตัวแปร (Variable)
2. ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยการใช้ลูกศรเชื่อม
3. ความสัมพันธ์ปลายลูกศร ที่ใช้แทนด้วยเครื่องหมาย (+) เป็นความสัมพันธ์ที่แปรผันตามกัน หรือ (-) เป็นความสัมพันธ์แปรผกผัน
4. บางเหตุการณ์จะมีเวลาหน่วง ที่ทำให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นช้าออกไป สามารถเขียนแทนได้ด้วยสัญลักษณ์ เครื่องหมาย (=) บนเส้นความสัมพันธ์

5. เครื่องหมายประจำ Loop ของแต่ละ Loop เป็น Positive Loop (Reinforcing Loop: R) หรือ Negative Loop (Balancing Loop: B), Sterman, 2000 เพื่อให้มีความสมดุลกันในการแก้ปัญหาเพื่อรักษาระดับความสัมพันธ์

ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

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

จากภาพแสดงถึงความสัมพันธ์ของการเกิดและตายที่มีผลต่อการเพิ่มและลดลงของจำนวนประชากร โดยเห็นได้ว่า เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น อัตราการเกิดจะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้จำนวนประชากรในระบบเพิ่มขึ้นไปด้วย ซึ่งจากตัวอย่างใน Loop แรกของการเกิดจะมีเครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นบวก (Loop ด้านซ้าย) เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก

เมื่อการเพิ่มของประชากรเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการตายเพิ่มมากขึ้น และเมื่ออัตราการตายเพิ่มมากขึ้นจะทำให้จำนวนประชากรนั้นลดลงจากตัวอย่างใน Loop สองของการตายจะมีเครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นลบ (Loop ด้านขวา) เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ

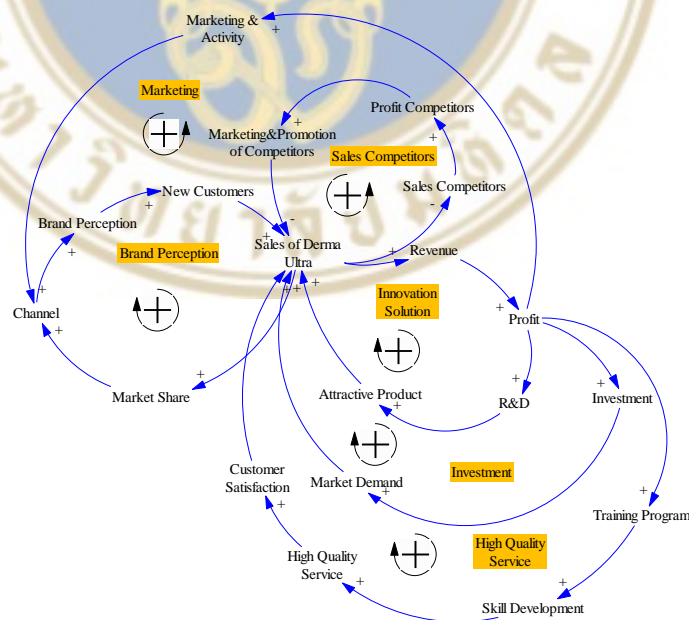
ขั้นตอนการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล จะเริ่มจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหลักให้ชัดเจน และระบุตัวแปรที่เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการของระบบหรือธุรกิจ จากนั้นหาความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นนำไปสู่การแก้ปัญหาเป็นลำดับขั้น ซึ่งการหาสาเหตุหรือการเชื่อมโยงจะทำให้พบตัวแปรใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น สะท้อนถึงตัวแปรที่เป็นปัญหาหลักได้ และสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

3.2 โครงสร้างปัญหาผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น

จากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่าในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมมีคู่แข่งในตลาดมากมายซึ่งส่วนใหญ่เป็นคู่แข่งรายเดิมที่ขยายตลาดผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในบริษัทมาเจาะตลาดเรื่องของแผลเป็นมากขึ้น และจากความได้เปรียบของคู่แข่งรายเดิมที่มีต้นทุนการผลิตและมีงบประมาณลงทุนด้านการตลาด ทั้งตราสินค้าก็เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในท้องตลาดมาก่อนหน้านี้ ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของ Derma Ultra เมื่อวัดที่มูลค่าสินค้าแล้วตกลง 3% ตั้งแต่ต้นปี 2015 ซึ่งแนวโน้มนี้อาจส่งผลถึงยอดขายที่จะตกลงมากขึ้นจนทำให้ไม่สามารถที่จะทำยอดขายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะมีอัตราการเติบโตของยอดขายที่ 20 % จากปี 2014 สาเหตุของปัญหาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลในการแข่งขันทางธุรกิจจากบทที่ 2 ทำให้ทราบถึงปัญหาหลักของยอดขายที่ตกลงและทำให้ส่วนแบ่งตลาดลดลงไปเนื่องมาจาก

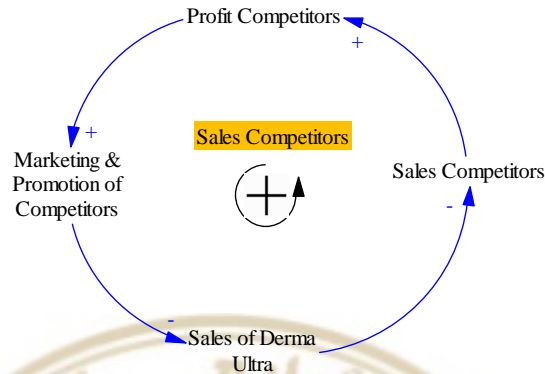
1. ยอดขายที่ลดลงจากการที่คู่แข่งหลายรายในตลาดมียอดขายที่เพิ่มมากขึ้นจากการทำการส่งเสริมทางการตลาด
2. ช่องทางการจัดจำหน่ายมีไม่มาก ทำให้ขาดการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โอกาสได้ลูกค้ารายใหม่จึงมีน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายลดลง ส่วนแบ่งตลาดจึงน้อยกว่า

สามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ได้ตามภาพที่ 3.2



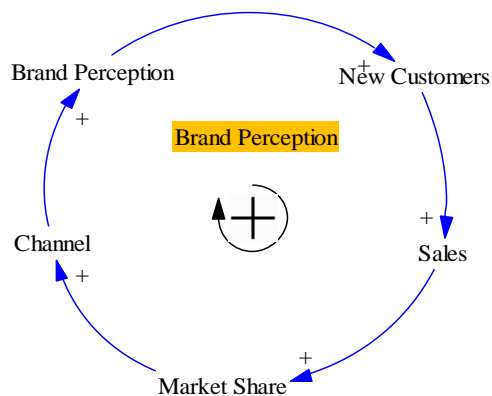
ภาพที่ 3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายและทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra

ซึ่งจะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งวงรอบเหตุและผลของปัญหาของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra แยกออกได้เป็น 6 วงรอบ โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้



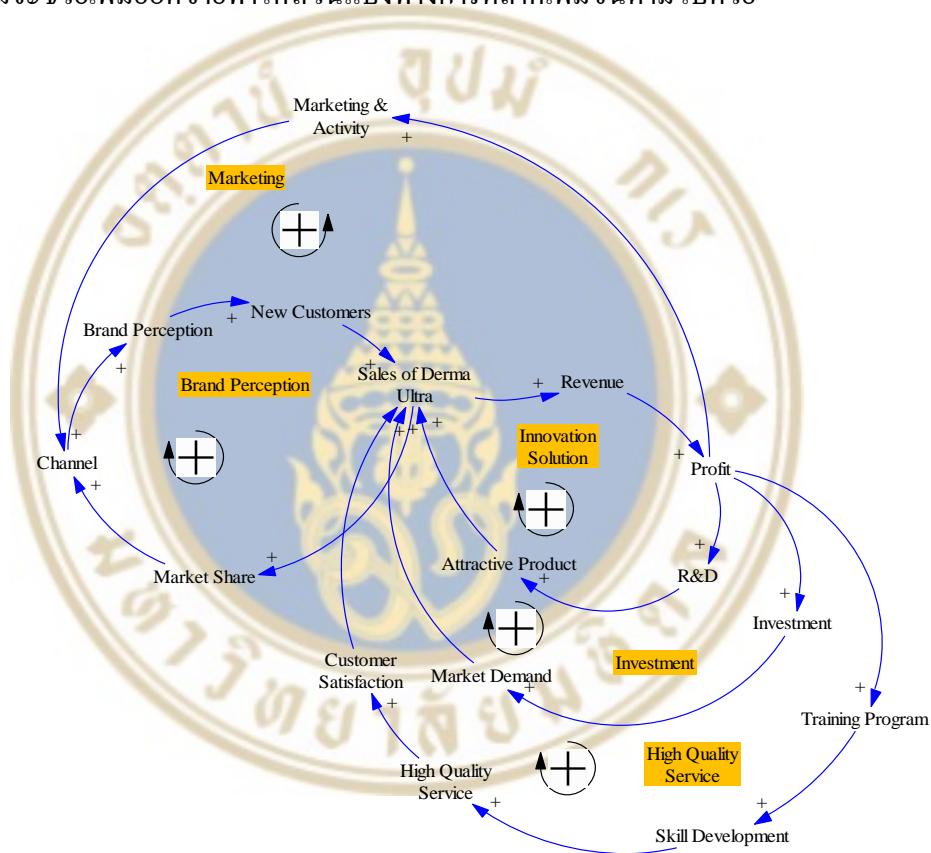
ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของยอดขาย

จากภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบเหตุและผลของยอดขาย พบว่าเมื่อมีคู่แข่งที่เข้ามาหลายๆ รายในอุตสาหกรรม ได้มีการแข่งขันกันทำโปรโมชันเพื่อเพิ่มยอดขายตนเองให้สูงขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อยอดขายของ Derma Ultra แม้ว่าในกลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นเรื่องของคุณภาพจะเป็นตัวเลือกส่วนหนึ่งของการตัดสินใจของผู้บริโภคแต่การที่ผู้บริโภคมีทางเลือกที่มากมายจากหลายผลิตภัณฑ์ในท้องตลาด ก็ส่งผลให้มีการแข่งขันในเรื่องของราคาและการทำการตลาดเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการเลือกซื้อ ทำให้ผู้บริโภคหลายๆ รายนั้นเลือกซื้อเพราะหลายปัจจัย จากการที่ยอดขายลดลง ก็ทำให้รายได้จากการขายน้อย กำไรของธุรกิจก็น้อยลงตามไปด้วย และท้ายสุดแล้วการอยู่ได้ในอุตสาหกรรมของธุรกิจนี้ต่อไป จะมีเพียงผู้แข่งขันรายที่มีกำลังการแข่งขันเพียงพอเท่านั้น การจะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด บริษัทจึงต้องจัดให้มีกิจกรรมทางการตลาด หรือมีช่องทางอื่นในการจำหน่ายเพื่อให้มีความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ถ้าการแข่งขันด้านราคานั้นเป็นจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ในตลาด



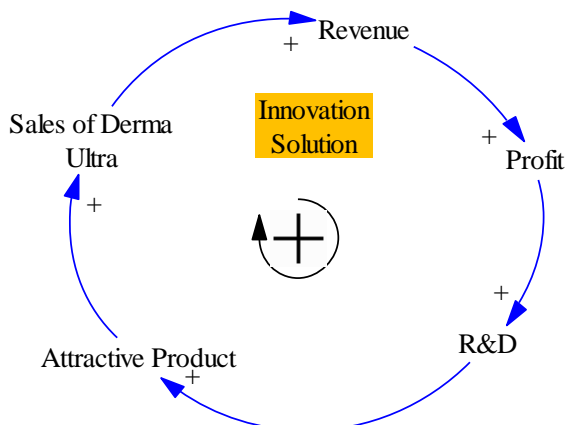
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิจำแนกเหตุและผลของการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค พบว่าการที่ช่องทางการจัดจำหน่ายมีไม่มากพอ จะทำให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ได้น้อย จึงทำให้เกิดการรับรู้ในตราสินค้ามีไม่มากตามไปด้วย ฉะนั้นการจะสร้างลูกค้าหรือผู้บริโภคใหม่ก็มีโอกาสเกิดได้น้อยลง ทางบริษัทจึงต้องมีช่องทางในการจัดจำหน่ายเพื่อส่งเสริมการขายให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการขยายตลาดของทางโรงพยาบาล คลินิก ให้มีเพิ่มมากขึ้น และในส่วนช่องทางร้านขายยา ก็ต้องผลักดันให้เข้าไปขายได้ทั้งในร้านขายยาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และร้านยาเฟรนไชน์ ทั่วไปให้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะทำให้ Derma Ultra มียอดขายเพิ่มขึ้นเพราะการเปิดตลาดใหม่และการเพิ่มลูกค้าใหม่จะช่วยเพิ่มยอดขายทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นตามไปด้วย



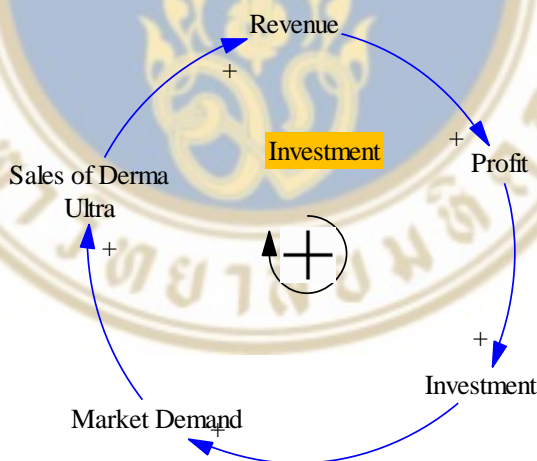
ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิจำแนกเหตุและผลของการแก้ปัญหาซึ่งแบ่งออกเป็น 4 วงรอบ

จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิจำแนกเหตุและผลของ 4 วงรอบที่จะแก้ปัญหาทำให้ยอดขายของ Derma Ultra ดีขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดของ 4 วงรอบดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วย Innovation Solution

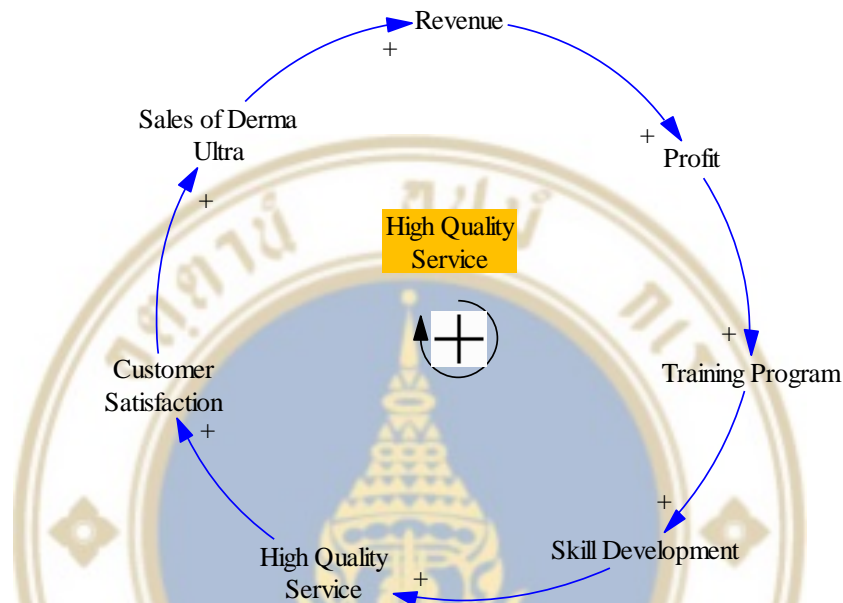
จากภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วย Innovation Solution เป็นการนำกำไรของแต่ละปีของบริษัท AA มาทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีนวัตกรรมที่ทันสมัย สะดวกน่าใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ชอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี และใช้ได้ง่าย จึงทำให้สามารถดึงดูดผู้ใช้ให้มาสนใจในผลิตภัณฑ์ Derma Ultra มากขึ้น จึงเกิดการซื้อใช้ใหม่หรือมีการซื้อซ้ำเพราะความประทับใจในทันผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นการเพิ่มยอดขายให้ได้เพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วย Investment

จากภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วย Investment ในที่นี้หมายถึงการทำการลงทุนในเรื่องของการจ้างพนักงานที่มีประสิทธิภาพและการตั้งงบประมาณสำหรับการจ่าย Incentive ที่ช่วยส่งเสริมการทำยอดขาย และการดูแลลูกค้าเดิมด้วยการตอบแทน

ความจงรักภักดีของลูกค้าในรูปแบบของการบริการที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการทำ Customer Relationship Management (CRM) และการจัดสรรงบประมาณในการวางแผนการตลาด เพื่อการเพิ่มฐานลูกค้าในอนาคต การทำ Pull Strategy และ Push Strategy เพื่อให้เกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์ Derma Ultra เป็นการเพิ่มยอดขายให้มากยิ่งขึ้น เพื่อการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต



ภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วยการมี High Quality Service

จากภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วยการมี High Quality Service ซึ่งเป็นการพัฒนาการจัดโปรแกรมในการฝึกฝนด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อช่วยส่งเสริมทักษะความสามารถด้านการขายของพนักงานขาย เช่นการจัดอบรมในหลายๆ หลักสูตรที่ส่งเสริมต่อประสิทธิภาพของพนักงานเพื่อให้มีการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ให้ถึงพร้อมในการมีบริการที่เป็นเลิศ ชนคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจในการได้รับการบริการที่ดีเลิศร่วมกับการใส่ใจดูแลจากผลิตภัณฑ์ Derma Ultra



ภาพที่ 3.9 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วยการทำ Marketing

จากภาพที่ 3.9 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการแก้ปัญหาด้วยการทำ Marketing เป็นการส่งเสริมการตลาดด้วยกิจกรรมด้านต่างๆ ทำให้เป็นที่รู้จัก และได้ช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น เช่นการมีช่องทางทางร้านขายยาที่หลากหลายมากขึ้น การเข้าถึงคลินิกที่มีการผ่าตัดหรือเลเซอร์ รวมถึงคลินิกความงามต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับการทำงานประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมที่มีผลต่อการเลือกซื้อใช้ของผู้บริโภค ซึ่งจากการประชาสัมพันธ์ผ่านการทำงานการตลาดด้วยกิจกรรมต่างๆ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการนำเข้าไปจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่แสดงโครงสร้างปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra พบว่าปัญหาเป็นผลกระทบมาจากปัจจัยของการมีคู่แข่งหลายรายที่แย่งชิงกันทำการส่งเสริมทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเอง และการที่ Derma Ultra มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่มาก การรับรู้ในตราสินค้าจึงน้อย เสียเปรียบคู่แข่งในการที่จะเป็นที่รู้จักให้มากขึ้น จึงสร้างลูกค้าใหม่ได้น้อยราย ทั้งผู้บริโภคขาดความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ Derma Ultra การเข้าถึงตราสินค้าจึงยากขึ้นอันเนื่องจากราคาที่สูง และยังไม่มีความตั้งใจเพียงพอในการเลือกซื้อเพราะยังไม่เกิดความพึงพอใจและไม่มีความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์ Derma Ultra นั้นเอง ดังนั้นทางบริษัทจึงต้องริบสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการลงทุนในเรื่องของ resource ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทีมขายที่มีความสามารถและการลงทุนเพื่อให้มีความเข้าใจในผู้บริโภคด้วยการทำ Customer Relationship Management (CRM) ทำให้ทราบความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง เพื่อการตอบสนองลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ พร้อมกับมีการลงทุนในเรื่องกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดต่างๆ เพื่อจะส่งเสริมการขายให้กับลูกค้าในส่วนของโรงพยาบาล คลินิกและส่วนของลูกค้าทั่วไปในตลาดที่จะหาซื้อผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ได้ตามร้านขายยาทั่วไป การปรับกลยุทธ์ให้

เหมาะสมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนี้ จะช่วยเพิ่มฐานลูกค้าในอนาคตและสร้างยอดขาย ทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากขึ้น ทั้งยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมได้ยาวนานอย่างยั่งยืนอีกด้วย



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

แนวทางในการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุตั้งเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ต้องรวมถึงระดับผู้บริหารในระดับต่างๆ และระดับผู้ปฏิบัติการในองค์กร ซึ่งต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกระดับขององค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์ การกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์มี 3 ระดับแตกต่างกันคือ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กร ต้องเป็นการตอบสนองความต้องการและแผนงานขององค์กรทั้งหมด 2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และ 3.กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานโดยตรง ทั้ง 3 กลยุทธ์ต้องมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

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

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็น การกำหนดทิศทางเกี่ยวกับการเติบโตขององค์กรในอนาคต เพื่อนำไปสู่การตอบสนองวัตถุประสงค์หลักและภาพรวมขององค์กร เป็นเรื่องของนโยบายการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นคนกำหนดนโยบาย จะแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์เน้นเรื่องการเพิ่มส่วนแบ่งและตลาดและยอดขาย หรือสร้างความประหยัดต่อขนาด แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. Intensive Growth (Concentration) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม โดยจัดสรรทรัพยากรเดิมที่องค์กรมีอยู่เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เหนือกว่าคู่แข่งและสร้างความได้เปรียบในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณา การเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น
- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น การที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development
- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำยาอูทัยทิพย์ ปกติใช้ผสมน้ำดื่มเพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่น ต่อมา เจ้าของผลิตภัณฑ์แนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์มีอีก 1 อรรถประโยชน์ คือ สามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

2. Integrative Growth เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายของตัวเอง เรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration) หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับลูกค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท เรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เพื่อควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิต วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration (Vertical Integration) คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าว

จากไอบีเอ็มดังนั้น เลอ โน โวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอ โน โวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น

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

- Horizontal Integration คือเป็นกลยุทธ์การขยายตัวเจริญเติบโตโดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ครอบครองตลาด ตัดคู่แข่งชั้นออกจากตลาด โดยการซื้อหรือควบรวมคู่แข่งหรือบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจีวีซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

3. Diversification Growth คือเป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับสินค้าและบริการเดิมขององค์กรก็ได้ รวมทั้งเป็นการลดความเสี่ยงของธุรกิจจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมปัจจุบัน สามารถจำแนกเป็น 3 วิธี ดังนี้

- Concentric Diversification คือเป็นกลยุทธ์การขยายตัวเข้าไปในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นที่ยังเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสินค้าหรือบริการเดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ช้างผลิตน้ำดื่มช้างออกวางจำหน่าย เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

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

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการเดิม องค์กรควรเลือกใช้กลยุทธ์นี้เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

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 เช่นองค์กรสามารถซื้อกิจการของกลุ่มแข่ง (Horizontal Integration) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรให้มีคุณประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (Product Development) เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิมหรือการจำกัดการเจริญเติบโต เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การคงตัวมีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน รักษาส่วนแบ่งการตลาดและความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อจะได้ทำอะไรได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงตัวเป็นเวลานานเป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้ กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทหาให้องค์กรอาจขาดทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อาทิ นโยบายรัฐบาล กฎหมายหรือข้อบังคับ รสนิยมผู้บริโภค เป็นต้น

2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิมเนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดี และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

3. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อป้องกันตัวในกรณีที่องค์กรอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวน มีภัยคุกคามจากคู่แข่งรุนแรง เสียเปรียบทางการแข่งขัน ประสบปัญหาทางการเงินหรือสภาพคล่อง สามารถกระทำได้ ดังนี้

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

2. Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมีขายธุรกิจเบะหมีถึงสำเร็จรูปโฟร์มีให้แก่กลุ่มสหพัฒน์ปิบูลย์ เป็นต้น

3. Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้

4. Turnaround คือการพลิกฟื้นกิจการ โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรีอับระบบ การปรับราคาสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร เป็นต้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การหดตัวได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่างพร้อมๆกับขายกิจการบางกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

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

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การกำหนดแนวทางในการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้ถูกกำหนดและวางแผนโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สินค้าและบริการขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter (Porter, 1980) ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) หรือการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980)

4.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive Strategies)

กลยุทธ์ที่สามารถใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันได้แก่ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือบางส่วนของตลาด

4.2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ของ

องค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง แต่ยังสามารถรักษาคุณภาพบริการตามที่ถูกค้าต้องการได้ เช่น การขยายกำลังการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น มักพบในสินค้าและบริการที่มีตลาดกว้างขวาง ลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก และมีการประหยัดต่อขนาดจากการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass production) ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้

4.2.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็น

เป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นที่จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าคู่แข่งอื่นๆ ใน

อุตสาหกรรม เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในความรู้สึกลูกค้า การสร้างความแตกต่างสามารถเกิดได้จากความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ การบริการหลังการขาย ภาพพจน์ที่ดี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ หรือความมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ดี และนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

4.2.4 กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่งอื่น องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งอื่นและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่ องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจเพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยส่วนรวมการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาสั้นกว่าการ

กำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทางปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ และใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรพิจารณาจาก value chain ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ โดยจะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย (เกริกยศ หลายชเดชะ, 2546 ; อนิวัช แก้วจางง, 2551 ; วิจิต อุ๋อัน, 2548 ; ญัฐพันธ์ เขจรนนทน, 2552)

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์ห้งบการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญคือ พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อม และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทนต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท AA

จากการวิเคราะห์ ปัญหาของบริษัท AA บริษัทควรทำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับอธิบายได้ ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) เน้นที่ Intensive Growth ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.1.1 Market Penetration เจาะตลาดเพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าเดิม โดยเฉพาะลูกค้าในกลุ่ม โรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยา เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมให้มีการใช้ Derma Ultra เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นการขยายตลาดโดยให้มีอัตราการใช้ที่สูงขึ้นในกลุ่มลูกค้าเดิม หรือให้มีการซื้อซ้ำใหม่จากร้านขายยาเพิ่ม การสร้างการรับรู้จากการทำสื่อโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดการตอบรับการส่งเสริมการขาย และให้เกิดความต้องการของผู้บริโภคในการใช้ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ให้มากขึ้น ดังนี้

- หากกลยุทธ์ในการทำให้ลูกค้ากลุ่มเดิม ใช้ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra เพิ่มขึ้นทั้งในกลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยา และเนื่องจากผลิตภัณฑ์ Derma Ultra มีสัดส่วนทางร้านขายยาคิดเป็น 70% ซึ่งจะเป็นการทำการส่งเสริมทางการตลาดผ่านทางทีมขายให้กับร้านขายยาทั่วไปเพื่อให้สั่งซื้อสินค้าบ่อยครั้งและเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าทั่วไปมากขึ้น ส่วนอีก 30% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ขายให้กับโรงพยาบาลและคลินิก ทางทีมขายที่รับผิดชอบต้องเข้าไปนำเสนอข้อมูลและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องให้ทางเภสัชและแพทย์ได้สั่งซื้อให้มากขึ้น

- การหาข้อได้เปรียบของผลิตภัณฑ์เพื่อการใช้ดูแลรักษาแผลเป็นหรือประโยชน์ในด้านต่างๆ ของการดูแลแผลของผู้ที่คาดว่าจะมีความเสี่ยงในการเกิดแผลเป็น เพื่อให้เกิดความมั่นใจการใช้ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra

4.4.1.2 การทำ Market Development เพื่อเป็นการขยายตลาดของสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ เป็นการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ในพื้นที่ใหม่หรือตลาดใหม่ เช่นมีการขยายตลาดด้วยการทำผลิตภัณฑ์เข้าใหม่ในส่วนของโรงพยาบาล คลินิกและร้านขายยา ที่ยังไม่มีผลิตภัณฑ์ Derma Ultra เพื่อให้เป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ของบริษัท ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ด้วยความถูกต้องชัดเจนในเรื่องของข้อมูลผลิตภัณฑ์และความปลอดภัยให้เกิดความตระหนักในเรื่องของการดูแลรักษาแผลเป็น สร้างความสนใจให้กับทางโรงพยาบาล คลินิก และเภสัชหรือเจ้าหน้าที่ในร้านขายยาเพื่อนำเข้าใหม่ มีการให้สินค้าทดลองสำหรับทดลองใช้ เพื่อสร้างความคุ้นเคยในผลิตภัณฑ์ และให้ได้มีประสบการณ์ในการใช้จริงเพื่อผลตอบรับที่ดีในอนาคต ส่งผลให้ลูกค้ามีความมั่นใจที่จะซื้อซ้ำหรือบอกกล่าวการแพทย์มั่นใจในการแนะนำให้ผู้ซื้อใหม่เพิ่มขึ้น

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) จากที่ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra มีความโดดเด่นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ การสร้างได้เปรียบการแข่งขันจากการพิจารณาถึงทรัพยากรของบริษัทในหลายด้านแล้ว พบว่า กลยุทธ์การสร้างแตกต่างยังเป็นกลยุทธ์หลักแต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้สามารถแข่งขันกับอุตสาหกรรมนี้ได้เรื่องของราคาก็เป็นปัจจัยที่ทางบริษัทได้พิจารณาทำควบคู่กันไปด้วย

การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra เช่นในเรื่องของคุณภาพที่ได้รับ การรับรองจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของการดูแลรักษาแผลเป็น และยังมีกรรมวิธีผลิตภัณฑ์ที่เป็นซิลิโคนที่มีรูปแบบใหม่ แห้งง่าย กันน้ำ ทาแล้วรู้สึกนุ่มลื่น สะดวกในการใช้ ซึ่งจากซิลิโคนทั่วไปที่เป็นรูปแบบแผ่นแปะใช้ยากและราคาสูง นอกจากนี้ยังแตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่นในท้องตลาดตรงที่ Derma Ultra มีข้อมูลรับรองยืนยันผลในเรื่องของการศึกษาทางการแพทย์ว่าใช้ดูแลรักษาแผลเป็นได้ผลจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่ได้มีคุณสมบัติเฉพาะเพียงการทำให้แผลนุ่มเช่นเดียวกับการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพร หรือผลิตภัณฑ์สารสกัดจากหัวหอมตามท้องตลาดเท่านั้น แต่มีคุณสมบัติที่พิเศษกว่า ในการช่วยทำให้โครงสร้างการสมานแผลมีความเป็นระเบียบ ลดอาการแดงและคัน นอกจากนี้สร้างความแตกต่างด้วยการใช้ผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์เป็นผู้แนะนำในการใช้ หรือเพิ่มน้ำหนักคุณค่าของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra และมีทีมขายที่มีการพัฒนาศักยภาพสม่ำเสมอเพื่อการสร้างความแตกต่างในการบริการเช่น การเข้าถึงแพทย์เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาแผลเป็นให้คนไข้ เช่น แพทย์ศัลยกรรมตกแต่ง สูติรีแพทย์ แพทย์อายุรกรรม โรคผิวหนัง และแพทย์ทางโสต ศอ นาสิก เป็นต้น ทำให้สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมได้ รวมถึงการมีความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มลูกค้าเก่ามาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง การเพิ่มการรับรู้ในตราสินค้าด้วยกิจกรรมส่งเสริมทางการค้าอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการทำ symposium การจัดกิจกรรมกลุ่มเฉพาะแพทย์

บางแผนกในโรงพยาบาลหรือจัดกิจกรรมให้พนักงานในคลินิกความงาม การทำการ โปรโมชันให้ร้านขายยาในรูปแบบต่างๆ ทำให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ว่าเป็นตราสินค้าที่อยู่ในระดับพรีเมียม เพราะคุณภาพและคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยม สร้างเอกลักษณ์ในมุมมองที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่นในอุตสาหกรรม

4.5 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

4.5.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) พิจารณาในด้าน 4Ps Product Price Place Promotion ได้ดังนี้ Product คือผลิตภัณฑ์ Derma Ultra มีความสัมพันธ์กับราคา เนื่องจากการวาง Positioning เป็นตราสินค้าระดับพรีเมียมเพราะซิลิโคนเป็นสินค้าที่มีราคาสูงและเป็นที่ยอมรับในวงการแพทย์ว่ามีคุณสมบัติในการใช้ในการดูแลรักษาแผลเป็นมาเป็นระยะเวลายาวนาน และเมื่อมีการปรับสูตรที่ทำให้ใช้ง่ายจึงมีราคาที่สูงเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นในท้องตลาดโดยทั่วไป สิ่งนี้จึงสร้างความแตกต่างในเรื่องนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ในด้าน Place ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra สามารถจัดจำหน่ายได้ทั้งในส่วนของโรงพยาบาล คลินิกความงาม และร้านขายยาทั่วไป การมีข้อมูลการศึกษารับรองทางการแพทย์ทำให้ Derma Ultra เข้าถึงบุคลากรทางการแพทย์ได้ง่ายกว่าผลิตภัณฑ์อื่นๆ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมความน่าเชื่อถือให้กับร้านขายยาทั่วไปได้อีกทางหนึ่งด้วย จึงทำให้ยังมีตลาดและพื้นที่ใหม่ๆ ให้สามารถเข้าไปขยายได้อีกมาก ซึ่งก็ต้องอาศัยทีมขายที่มีความกระตือรือร้น และมีข้อมูลของตลาดที่ดีเพียงพอ ในส่วนของการมุ่งเน้นการส่งเสริมทางการตลาด ด้วย Promotion อาจมีผลมากต่อบุคคลทั่วไปที่หาซื้อได้ตามท้องตลาดเช่นร้านขายยา ซึ่งต้องมีการโฆษณาออกสื่อสิ่งพิมพ์ ณ จุดขายให้เกิดการรับรู้ในตราสินค้า และให้สามารถตัดสินใจซื้อได้อย่างรวดเร็ว ถูกคำในกลุ่มโรงพยาบาลและคลินิก เน้นการออกแสดงสินค้าผลิตภัณฑ์การจัดงานประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

4.5.2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน ทีมขาย ที่เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการต้องสร้างความสามารถให้กับพนักงานขายด้วยการมีการทำมาตรฐานในระดับของผู้แทนขาย ให้มีเกณฑ์การพัฒนาเป็นไปตามที่กำหนด รวมถึงให้มี

การประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง และแก้ไขเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น การมีการอบรมการ Presentation, Selling Skill Program, Territory Management, มีการทำ Business Plan สำหรับการวางแผนการทำงาน เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท AA ทั้งสามระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด โดยเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิม และมีการเพิ่มตลาดในกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือขยายตลาดด้วยการทำ Derma Ultra เข้าใหม่ในโรงพยาบาล คลินิกและร้านขายยา กลยุทธ์ระดับธุรกิจเน้นการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าผลิตภัณฑ์อื่นในตลาด พร้อมทั้งการสร้าง ความแตกต่างในการบริการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เน้นเรื่องกลยุทธ์ด้านการตลาด ที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องของ 4Ps และมองถึงความสัมพันธ์ที่จะทำให้สามารถหาช่องทางในการสร้างกลยุทธ์ในกับ Derma Ultra ได้ และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เน้นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งการที่บริษัท AA สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ จะส่งผลถึงการกระตุ้นยอดขายให้มากขึ้นและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้กับ Derma Ultra ได้อย่างได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับในองค์กรแล้ว เพื่อให้ห้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังที่ได้กำหนดไว้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการติดตามประเมินผล วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งการนำเครื่องมือในการบริหารและการประเมินที่เหมาะสมมาใช้ จะเป็นการติดตามและควบคุมว่ากลยุทธ์เหล่านั้นใช้ได้ผลดีมกน้อยเพียงใด การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้เลือกใช้ Balanced Scorecard และ การใช้ Project Management ในการบริหารการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้สามารถแก้ไขไปสู่แนวทางที่ดีขึ้น ซึ่งประกอบกับการพิจารณาเรื่องความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นด้วยควบคู่กันไป

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Dr.Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยการประเมินผลองค์กรจะพิจารณาจาก 4 มุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้วยกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน – ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ในมุมมองด้านการเงินมันจะเกี่ยวกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน และ การลดความเสี่ยง
2. มุมมองด้านลูกค้า – การแข่งขันในปัจจุบันมีสิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยี มาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูด

ลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และ ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ยอดขายทั้งปี/จำนวนลูกค้า การสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

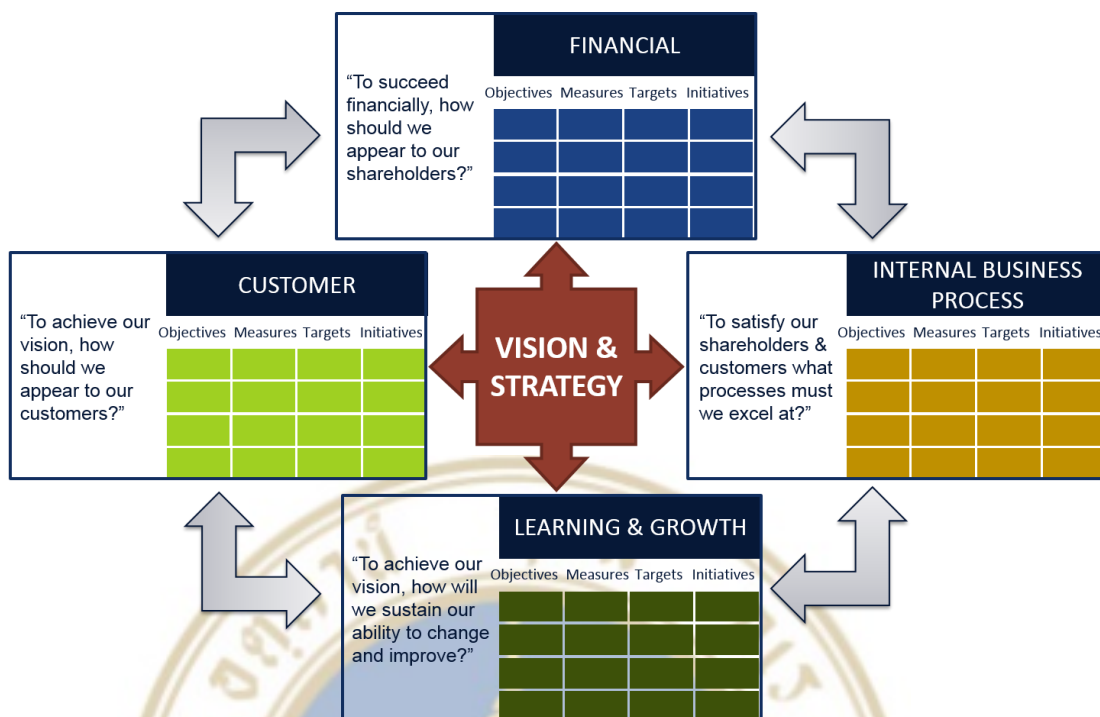
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน – การวัดที่พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริการ เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา – การวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และ บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard (BSC) จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: http://www.gbrw.com/building_strategic_management_information_system_bank/strategic-management-reporting-and-the-balanced-scorecard

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

บริษัทได้นำแนวคิดของ Balance Scorecard มาช่วยในการบริหารงานและประเมินผล เพื่อให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 เน้นให้มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการภายในระยะเวลา 1 ปี สามารถวัดผลได้ และมีแผนงาน หรือกิจกรรมที่จะจัดทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และดังนั้น การจัดทำแผนผังกลยุทธ์จะต้องพิจารณาให้ครบทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งจะดำเนินงานตามแผนดังต่อไปนี้

1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านการเงิน			
ยอดขายที่เพิ่มขึ้น	การเติบโตของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา	ยอดขายเติบโตขึ้นร้อยละ 20	<p>แผนด้านการตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายในโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยา เพื่อกระตุ้นการรับรู้ในตราสินค้า และการดึงดูดเพื่อการตัดสินใจในการซื้อใช้ และการจัดทำโปรโมชันเพื่อส่งเสริมการขายให้ลูกค้าเก่าซื้อใช้เพิ่มขึ้น หรือเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าใหม่ ได้เลือกใช้สินค้าได้ง่ายและรวดเร็ว - จัดงานประชุมวิชาการ หรือการประชุมประชาสัมพันธ์ผ่านทางงานสมาคมต่างๆ ในวงการแพทย์ เพื่อส่งเสริมเรื่องความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเกิดแผลเป็น - การทำกิจกรรมกลุ่มย่อยเช่น การจัดประชุมเฉพาะกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อจำกัดขอบเขตของการใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มแพทย์ เพื่อการแนะนำได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้

จากมุมมองทางการเงิน เพื่อให้มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มยอดขายให้ได้มากกว่าปีที่ผ่านมาด้วยการเติบโตขึ้นของยอดขาย จะทำให้บริษัทสามารถที่จะคงส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ และยังสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เพิ่มสูงขึ้นในอุตสาหกรรม ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดด้วยการใช้การเติบโตของยอดขายที่ร้อยละ 20 หมายความว่า จะสามารถเพิ่มยอดขายได้มากกว่าปีที่แล้วรวมทั้งยังสามารถสร้างผลกำไรให้บริษัทได้มากขึ้นจากปีที่ผ่านมาด้วยการตั้งเป้าหมายที่อยู่บนพื้นฐานของการทำกำไรและการได้ส่วนแบ่งตลาดที่มากขึ้น เมื่อการวัดผลได้จากการคิดจากตัวเลขเมื่อเทียบกับปีที่แล้วสามารถที่จะวัดผลได้ง่าย และเห็นผลได้ชัดเจน ซึ่งทางบริษัทได้เลือกที่จะทำตามแผนงาน และโครงการดังกล่าวไว้เพื่อให้การเพิ่มขึ้นของยอดขายทำได้จริง และบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2. มุมมองทางด้านลูกค้า(The Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านลูกค้า			
สร้างลูกค้าใหม่ให้มา เลือกใช้ผลิตภัณฑ์ ดูแลรักษาแผลเป็น Derma Ultra	จำนวนลูกค้าที่ เพิ่มขึ้นทั้งใน ส่วนของ โรงพยาบาล คลินิก และร้าน ขายยา เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา นับจาก Customer Code ที่เปิดใหม่ในปี นี้และจากลูกค้า เดิมที่มีการ สั่งซื้อ Derma Ultra เป็นครั้งแรก จากข้อมูล ของบริษัท ซิลลิก ฟาร์มา (ประเทศไทย) จำกัด	- ลูกค้าเดิมที่ไม่ เคยสั่งซื้อ Derma Ultra และมีการ สั่งซื้อเป็นครั้งแรกคิดเป็น ลูกค้าใหม่ จำนวน ร้อยละ 20 - ลูกค้าใหม่ที่เปิด Customer Code ใหม่และ สั่งซื้อ Derma Ultra ครั้งแรก คิดเป็นลูกค้า ใหม่จำนวน ร้อยละ 50	<u>แผนการขยายกลุ่มลูกค้าใหม่</u> - การโฆษณาผ่านทางโทรทัศน์ วารสารทาง การแพทย์ สื่อสิ่งพิมพ์สาธารณะต่างๆ - การทำผลิตภัณฑ์เข้าใหม่ในโรงพยาบาล คลินิกและร้านขายยา - การจัดการประชุมเชิงวิชาการให้กับกลุ่ม แพทย์และเภสัช เช่น จัดทำประชุมย่อย (Symposium) หรือ ให้ความรู้ในการประชุม กลุ่มแพทย์เภสัชที่จัดขึ้น โดยบริษัท(Stand Alone) - การจัดแคมเปญหรือ โปร โหมชั่น ให้กับร้าน ขายยาหรือคลินิก เพื่อกระตุ้นความน่าสนใจ ในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์
การรักษา ความสัมพันธ์กับ ลูกค้ากลุ่มเดิม ให้มี ความจงรักภักดีใน ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra	จำนวนลูกค้า เดิมที่หายไป จากประวัติการ สั่งซื้อในปี นี้เทียบกับปี ที่ผ่านมา	ไม่เกินร้อยละ 2 จากลูกค้าเดิม ทั้งหมด	- ให้การสนับสนุนทางวิชาการกับบุคลากร ทางการแพทย์ เพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ ในด้านที่สนใจเพิ่มเติม(Individual Sponsor for Academic Conference) - ผู้แทนของทีมขายมีการเข้าเยี่ยม พบปะอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อเป็นการนำเสนอข้อมูลทาง วิชาการใหม่เพื่อการเพิ่มความมั่นใจในการ ใช้ผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านลูกค้า			
			- การมี Frequency Call Visitของผู้แทนยาเพื่อนำเสนอข้อมูลใหม่หรือตอบคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
สร้างความพึงพอใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า	-จำนวนลูกค้าที่หายไปเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นตัวอื่น -คำตอบจากแบบสอบถามความคิดเห็นถึงความพึงพอใจในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ	ไม่เกินร้อยละ 5 ของลูกค้าเดิมวัด) จากจำนวนการสั่งซื้อที่น้อยลงเมื่อเทียบกับปีที่ (ผ่านมา -ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการบริการร้อยละ 90 จากจำนวนลูกค้าทั้งหมด	- ทำ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อวิเคราะห์การสั่งซื้อและความต้องการเฉพาะของลูกค้าเพื่อการนำเสนอโปรโมชั่นหรือกิจกรรมส่งเสริมการขายให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย - ทำแบบสำรวจความพึงพอใจให้ลูกค้าได้เสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

จากมุมมองทางด้านลูกค้า เน้นในเรื่องของการเพิ่มลูกค้าใหม่ให้มั่นใจในการเลือกซื้อใช้ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น Derma Ultra และยังคงรักษาลูกค้าเดิมหรือลูกค้าเก่าให้ใช้ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra มากขึ้นพร้อมทั้งมีความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดการแนะนำบอกต่อ จากประสบการณ์ที่ได้ใช้จริงด้วยการใส่ใจในความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับลูกค้าในกลุ่มของโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาผ่านกิจกรรมสนับสนุนการขายต่างๆ ซึ่งหัวใจสำคัญอยู่ที่ทีมขายที่ต้องเข้าพบพูดคุยกับลูกค้าเป็นประจำด้วยความกระตือรือร้นอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแรงงานสำคัญของบริษัทในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างใกล้ชิดเพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดี และมีข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพื่อการตอบสนองลูกค้าได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้เกินเป้าหมายที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้ ซึ่งการปฏิบัติการดำเนินงานของฝ่ายผู้แทนขายจะสะท้อนถึงความเอาใจใส่ของบริษัทและความรับผิดชอบในตัวผลิตภัณฑ์ได้อย่างดี

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร (The Business Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านกระบวนการภายในองค์กร			
เพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของคน ในทีม	<ul style="list-style-type: none"> - การผ่านการทดสอบ MRAP)Medical Representative Accredit Program) - การมีการ Re-Accredit PreMa Program - ให้การมีความสัมพันธ์อันดีกับคนในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ทุกคนในทีมขายสอบผ่านคิดเป็น 100% - สอบผ่านที่ 80% - เข้าร่วมกิจกรรมที่ทางบริษัทจัดทุกครึ่งคิดเป็น 100% 	<u>แผนการจัดการและการลงทุน</u> <ul style="list-style-type: none"> - การสอบ MRAP)Medical Representative Accredit Program) ของผู้แทนยา - การทดสอบตามหลักสูตร สมาคมวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์(PreMa) ปีละ 2 ครั้ง - จัด Team building หรือ Kick Off สร้างความสัมพันธ์ในทีมและในองค์กร
ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยประสานงานภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนงานที่ได้เพิ่มขึ้นใน 1 วันและทำให้ได้ผลงานดีขึ้นผ่านการใช้เทคโนโลยีภายใน 1 ปี 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้งานสำเร็จได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้นโดยมีผลงานบันทึกผ่านทางอุปกรณ์เทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 40 ต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมต่างๆ ในทุกเดือนเพราะมีการพัฒนาโปรแกรมเพื่อการอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านการบริหารภายในองค์กร (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านการบริหารภายในองค์กร			
	- ความผิดพลาดของข้อมูลที่ใช้ประกอบการขายเช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลยอดขาย	- ข้อมูลมีความผิดพลาดร้อยละ 1	- มีการประเมินผลพนักงานผ่านทางระบบโปรแกรมของบริษัทเพื่อกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น
ระบบการจัดการสินค้าคงคลังของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็น Derma Ultra	อัตราสินค้าคงคลังที่มีในคลังสินค้า	ต้องมีสินค้าคงคลังไม่ต่ำกว่า 10% แต่ไม่มากกว่า 20% ยอดขายเฉลี่ยต่อเดือน	จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
ควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารเพื่อการส่งเสริมทางการตลาด	รายจ่ายเพื่อการส่งเสริมทางการตลาดแต่ละส่วนงานที่ได้วางแผนไว้ใน 1 ปี	รายจ่ายไม่เกินร้อยละ 2 หรือใช้จ่ายได้หมดพอดีภายใน 1 ปี	- ให้แผนกทางการตลาดดำเนินการเสนองบประมาณสำหรับทางฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายให้เป็นสัดส่วนที่เหมาะสมและเพียงพอโดยอาศัยข้อมูลจากปีที่ผ่านมาเพื่อการจัดสรรงบประมาณ - จัดทำแผนงบประมาณสำรองประจำปีเพื่อเป็นการสำรองให้มีค่าใช้จ่ายได้เมื่อมีความจำเป็น
เพิ่ม Sales process efficiency	%Market Share	เพิ่มขึ้นจากเดิม > 5% ในทุกเดือน	Monitor and Control Performance ของผู้แทนขายและทีมการตลาด การมีการวางแผนการส่งเสริมการขายทั้งปีเพื่อการกระตุ้นการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

จากมุมมองทางด้านการบริหารภายใน เน้นในเรื่องของการควบคุมค่าใช้จ่าย การดูแลบริหารสินค้าคงคลังจากการประเมินสถานะตลาดและจำนวนยอดขายจากปีที่ผ่านมา การให้

ความสำคัญบุคลากรที่เป็นแรงสำคัญในการสร้างยอดขายและการโปรโมทผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผู้บริโภคได้รู้จักและเข้าใจในผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว จัดเก็บข้อมูลเพื่อการนำมาใช้ได้สะดวกขึ้น ทั้งยังสามารถนำมาประเมินผลในการทำงานของผู้แทนขายว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร และเครื่องมือทางเทคโนโลยียังช่วยในการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ของบริษัท เพื่อให้สื่อสารกันได้ง่ายยิ่งขึ้น และให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นเพื่อการติดต่อกันให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านการเรียนรู้และเติบโต			
สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน	- สัดส่วนของพนักงานที่ลาออกจากรางานเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	- อัตราการลาออกลดลงร้อยละ 5	แผนการพัฒนาบุคลากร - รางวัล Top Sales Award - รางวัล Star Award สำหรับพนักงานดีเด่น - การปรับเงินเดือนตาม Performance
พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้แทนขาย	- จำนวนครั้งในการฝึกอบรม - จำนวนครั้งการอบรมของ Training Program เช่น การเข้าอบรม Selling Skill Development Program	- จัดฝึกอบรมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการ Role Play เพื่อการให้คะแนนซึ่งต้องผ่านเกินร้อยละ 80/การทดสอบ 1 ครั้ง - ผ่านการอบรมอย่างน้อย 3 ครั้ง/ปี และผ่าน	- Team Meeting ทุกเดือนและมีการ Mock Detail Product Profile จากโปรแกรมของ Product Manager - จัดส่งพนักงานเข้าอบรมกับ Training Management Team เพื่อให้มีทักษะในการพัฒนาความสามารถของตนเอง

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านการเรียนรู้และเติบโต			
	- คะแนนสอบวัดผล ความรู้ในผลิตภัณฑ์ Derma Ultra	- ผ่านการ ทดสอบความ เข้าใจในตัว ผลิตภัณฑ์ด้วย คะแนนร้อยละ 90 ขึ้นไปสอบ 4 ครั้งใน 1 ปี	- สอบ Product Knowledge ทุก 3 เดือน

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต เน้นเรื่องของการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทอื่น และสร้างแรงจูงใจในมีความรักในองค์กรและมีความรับผิดชอบในงานเพื่อให้ทีมมีศักยภาพ อย่างไรก็ตามการมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานก็ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานสร้างความได้เปรียบในการทำงานเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น จากการที่ได้มีการใช้ Balance Scorecard เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละระดับขององค์กร สามารถนำมาสร้างเป็นผังกำหนดกิจกรรมหรือแผนผังคุณกำหนดงานได้ดังนี้ (ตารางที่ 5.5)

5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

การจัดการวัดผลเชิงคุณภาพเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท AA ได้สร้างแผนการดำเนินงานเป็นระยะเวลา 1 ปีเพื่อระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AA ในระยะเวลา 1 ปี

แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
แผนด้านการตลาด												
1. ทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย												

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท AA ในระยะเวลา ปี (ต่อ)

แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
แผนการจัดการและการลงทุน												
5. สรุปผลการบริหารคงคลังสินค้า												
6. ตั้งงบประมาณด้านการตลาดและการขาย												
7. Monitor and Control Performance ของทีมขาย												
แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร												
1. การจัดให้มี Top Sales Award												
2. การจัดให้มี Star Award												
3. จัด Team Meeting เพื่อการ Mock Detail												
4. Training Program												
5. สอบ Product Knowledge												

จากตารางที่ 5.5 แสดงให้เห็นถึงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี ได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานให้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมทั้งในด้านของแผนการตลาด แผนการขยายตลาดกลุ่มผู้ใช้แผนการจัดการและการลงทุน และแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร ในช่วงเดือนแรกของปีจะมีการทำกิจกรรมส่งเสริมทางการขาย การทำผลิตภัณฑ์ Derma Ultra เข้าใหม่ การจัดให้มี Campaign และ การจัดทำ Promotion รวมถึงการมี Frequency Call Visit และ Customer Relationship Management ซึ่งเน้นให้มีการทำและประเมินผลในทุกเดือน ซึ่งแผนการเหล่านี้จะเป็นการเริ่มต้นเพื่อการกระตุ้นยอดขายให้เพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ต้นปี สำหรับแผนการจัดการและการลงทุน เน้นเรื่องของให้บุคลากรในองค์กรมีศักยภาพการทำงานที่ดี รวมถึงการมีเทคโนโลยีในการช่วยในการทำงานและการจัดการเพื่อการ Monitor and Control Performance ในทุกเดือน การดูแลงบประมาณในการจัดการ ต้องมีการทำในช่วง 2 เดือนแรกของปี และทำอีกครั้งในช่วง 2 เดือนแรกของครึ่งปีหลัง จากนั้นก็มาสรุปการใช้เงินในช่วงเดือนสุดท้ายเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับปีถัดไป ส่วนในเรื่องของแผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเน้นในเรื่องของการให้รางวัลเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานและการจัดการให้มีการพัฒนาทักษะทางการขายด้วยการเข้าประชุมทีมร่วมกันในทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างการทำงานและช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขหรือการปรับปรุง

ให้ดีขึ้น ในส่วนของการพัฒนาทักษะบุคคลต้องมีการประเมินผลด้วยการทดสอบความรู้ของผลิตภัณฑ์ และมีการให้เข้าร่วมโปรแกรมการอบรมตามหลักสูตรของบริษัท เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้แทนผลิตภัณฑ์ของทีมขายให้มีความแข็งแกร่ง และมีความสามารถทางการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ จากการทำแผนงานหรือโครงการเหล่านี้ให้บรรลุผลตามที่คาดหมาย ก็เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถที่จะขับเคลื่อนไปได้ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด

5.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและแผนการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานขององค์กร และคาดเดาเหตุการณ์การที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความไม่แน่นอน ซึ่งถ้าเราใช้ประสบการณ์เดิมในอดีตมาเป็นการตั้งรับความเสี่ยงด้วยการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก หรือการวางแผนในการบรรเทาความเสี่ยงเมื่อเหตุการณ์ของความเสี่ยงได้เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถที่จะตั้งรับ และมีความตระหนักถึงการรับมือกับเรื่องที่ไม่อาจคาดเดาได้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรเพราะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเกิดได้ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งบางกรณีก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ฉะนั้นการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงและเตรียมพร้อมรับมือ จะทำให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จะช่วยลดผลกระทบที่อาจส่งผลเสียหายต่อธุรกิจขององค์กร นำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ตามที่ต้องการ

ประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหาของธุรกิจ การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติจะประกอบด้วย

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
2. ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
3. ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ (คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กร, 2557)

การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ตารางที่ 5.6 เกณฑ์ในการในการใช้การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก(สีแดง)	20-25	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงทันที
สูง(สีเหลือง)	10-19	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงทันที
ปานกลาง (สีเขียว)	4-9	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง
ต่ำ(สีเขียวเข้ม)	1-3	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ตารางที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นของบริษัท AA

รายละเอียดความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)
1. การ switch brand	ผลิตภัณฑ์ราคาสูง ความไม่เข้าใจในข้อมูลและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์	5	4	$5*4=20$
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ลดลง	การได้รับการบริการหลังการขายที่ไม่ดี ขาดความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ของทีมขาย หรือลูกค้ามีอาการไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นหลังใช้ผลิตภัณฑ์	4	4	$5*3=16$

ตารางที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นของบริษัท AA (ต่อ)

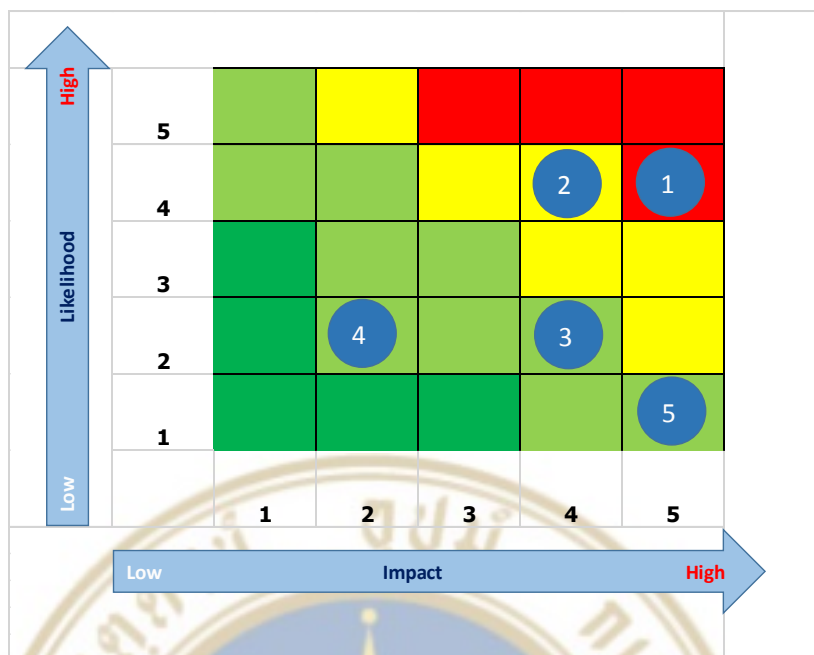
รายละเอียดความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ ของความ เสี่ยง)Impact)	โอกาสเกิด ความเสี่ยง (Likelihood)	ระดับความ เสี่ยง (Level of Risk)
3. อัตราการใช้ ผลิตภัณฑ์ดูแล รักษาแผลเป็นของ ตลาดลดลง	สภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการใช้สินค้าไม่จำเป็นและฟุ่มเฟือย	4	2	4*2=8
4. งบประมาณ สำหรับกิจกรรม ส่งเสริมทางการ ตลาดไม่เพียงพอ	การคาดการณ์งบประมาณที่ผิดพลาด	2	2	2*2=4
5. ผลิตภัณฑ์ขาด ตลาด	การคาดการณ์สินค้าคงคลังผิดพลาด	5	1	5*1=5

หมายเหตุ:

ผลกระทบของความเสี่ยง 1 = ผลกระทบน้อยมาก, 2 = ผลกระทบน้อย, 3 = ผลกระทบปานกลาง, 4 = ผลกระทบรุนแรงน้อย, 5 = ผลกระทบรุนแรงมาก

ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง 1 = ความเป็นไปได้ต่ำมาก, 2 = ความเป็นไปได้ต่ำ, 3 = ความเป็นไปได้ปานกลาง, 4 = ความเป็นไปได้สูง, 5 = ความเป็นไปได้สูงมาก

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการสามารถนำมาวาดอยู่ใน Risk Matrix ได้ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยง โดยการใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ตารางที่ 5.8 แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นของบริษัท AA

ความเสี่ยง (Risk)	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator)	กลยุทธ์ (Strategy)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	ผู้รับผิดชอบ
1.การ Switch Brand	ยอดขายที่ลดลง	การบรรเทา	การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่องในทุกช่องทาง การวาง positioning ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์อื่น ด้วยการเป็นตราสินค้า premium เพื่อให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์อื่นในท้องตลาด	Product Manager and Sales Manager
2.ความพึงพอใจของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ลดลง	ยอดขายที่ลดลง, มีการตอบรับการใช้ในทางลบตามสื่อต่างๆ	การป้องกันและบรรเทา	ติดตามผลของการใช้อย่างสม่ำเสมอ และตอบรับอย่างรวดเร็วเมื่อมีความไม่พึงพอใจจากการใช้	Sales Manager

ตารางที่ 5.8 แผนบริหารความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นของบริษัท AA (ต่อ)

ความเสี่ยง (Risk)	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicator)	กลยุทธ์ (Strategy)	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง (Risk Response)	ผู้รับผิดชอบ
3. อัตราการใช้ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นของตลาดลดลง	การสั่งซื้อเข้าในโรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาของกลุ่มผลิตภัณฑ์ลดลง	การบรรเทา	การสร้างความรู้ความสำคัญในการดูแลรักษาแผลเป็น และชี้ให้เห็นผลกระทบในระยะยาวในเรื่องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นในการรักษา	Product Manager and Sales Manager
4. งบประมาณสำหรับกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดไม่เพียงพอ	5. ขาดงบประมาณสนับสนุนเพื่อการแข่งขันเมื่อเทียบกับกิจกรรมของคู่แข่งที่มี	การป้องกัน	การทำการวางแผนเพื่อจัดทำงบประมาณสำรองในการทำการตลาดและการส่งเสริมการขาย	Business Unit Director
5. ผลิตภัณฑ์ขาดตลาด	5. จำนวนสินค้าไม่เพียงพอที่จะส่งให้กับลูกค้า	การป้องกันและบรรเทา	วางแผนคาดการณ์การเตรียมสินค้าคงคลังด้วยข้อมูลเดิมจากปีที่ผ่านมาควบคู่กับการสำรองตามแนวโน้มของตลาด การดูแลรักษาแผลเป็นและเมื่อมีการของขาดต้องทำการจัดซื้อโดยเร่งด่วนตามระยะเวลาที่กำหนดไม่ทิ้งช่วงของขาดนานเกินไป	Product Manager

สำหรับความเสี่ยงนี้ บริษัทต้องมีการวางแผนเผื่อระวังในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยการติดตามการดำเนินงานของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ และถ้าพบปัญหาควรรีบทำการปรับปรุงแก้ไขหรือเผชิญหน้าต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและตอบสนองต่อความเสี่ยงตามแผนที่ได้วางไว้ให้ผลกระทบลดลงจนอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้จะเห็นได้ว่าการคาดการณ์เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนว่าอาจเกิดขึ้นมีทั้งปัจจัยภายนอกที่เป็นสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อ การเลือกซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคพิจารณาว่าไม่จำเป็น ก็มีผลกระทบที่ส่งผลต่อยอดขายของ Derma Ultra ในอนาคตได้ หรือปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นจากการมีผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นมากมายในท้องตลาดที่มีการแข่งขันกันเพื่อให้เกิดการเลือกซื้อใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทตนเอง ฉะนั้น ก็เป็นเรื่องที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงและส่งผลกระทบต่อ การเลือกซื้อใช้ผลิตภัณฑ์ Derma Ultra จนทำให้ยอดขายลดลงได้, ความเสี่ยงในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าที่มีน้อยลง อาจเนื่องมาจากหลายสาเหตุ จากความเสี่ยงนี้พิจารณาในกลุ่มลูกค้าที่มีประสบการณ์ในการใช้แล้วอาจเกิดมีความ

ผิดพลาดในการใช้หรือพบเจอความผิดปกติเกิดขึ้นหลังจากการใช้จนทำให้ขาดความมั่นใจ ซึ่งเหตุนี้ ก็ส่งผลกระทบต่อยอดขาย Derma Ultra ในอนาคตได้เช่นเดียวกัน เมื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ดูแลรักษาแผลเป็นมีสูงขึ้นเพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องใช้ งบประมาณในการลงทุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดในช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ ดังนั้นถ้าไม่วางแผนการจัดทำงบประมาณประจำปีให้เพียงพอ หรือสำรองงบประมาณไว้ ก็จะทำให้ ขาดโอกาสในการแข่งขันกับบริษัทอื่นและเสียส่วนแบ่งทางการตลาดได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตามการที่ จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคได้ทันเวลาตามความต้องการของผู้บริโภค บริษัทต้องคาดการณ์ ถึงผลิตภัณฑ์สินค้าคงคลังให้เพียงพอ ต่อสถานการณ์ของตลาดและความต้องการของผู้บริโภคใน อนาคต จากความเสี่ยงที่คาดการณ์เหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญที่บริษัทต้องให้ความสนใจดูแลเพื่อที่จะทำ ให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่นเพื่อบรรลุความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะมี ยอดขายที่เติบโตขึ้นจากปีที่ผ่านมา และมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่มากขึ้น ทั้งยังมีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

บริษัท AA เน้นเรื่องของการดูแลลูกค้าและพัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพในการส รางความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทางบริษัท มีการกำหนด กลยุทธ์ในด้าน Corporate Strategy Business strategy และ Functional Strategy เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์ ในส่วนต่างๆ ให้สามารถประสานงานกันได้อย่างลงตัวเพื่อการควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้าน ด้วยการจัดทำแผนดำเนินงาน Balanced Scorecard เพื่อการได้เห็นแผนระยะเวลาการปฏิบัติงานใน แต่ละกิจกรรม นำไปสู่การวางแผนทรัพยากร และงบประมาณที่ใช้ เพื่อการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ การระมัดระวังโดยการคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและหาแนวทางในการป้องกันหรือบรรเทา ถึงแม้ว่าความเสี่ยงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน การหาแผนรองรับความ เสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จะช่วยให้มีการเตรียมตัวและพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงทีที่จะทำให้ องค์กรบรรลุได้ถึงเป้าหมายได้ในที่สุด สุดท้ายการที่ได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริงได้ประสบ ความสำเร็จจะเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับผลิตภัณฑ์ Derma Ultra ให้สามารถ เติบโตต่อไปได้ในอนาคตในการเพิ่มยอดขายและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

บรรณานุกรม

- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2553). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. (Online). Available: <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload>
- ข้อมูลฝ่ายการตลาดแผนก consumer health บริษัทเอ.เมนารินี (ประเทศไทย) จำกัด.
- ชูชัย ศรชานี และผศ.ดร.วราภรณ์ ผลประเสริฐ. (2554). ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร. (Online). Available <http://www.stou.ac.th>.
- แนวความคิดเกี่ยวกับระบบธุรกิจ(Business System) และห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain). (Online). Available: <https://christiandunca.wordpress.com/2014/10/10/portfolio-2/>
- บุรินทร์ อรุณโรจน์. 2548. “รู้จักตัวเองให้ครบ 4 ด้าน กับ Balance Scorecard” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.songkhla.go.th/songkhla52 / km/km2000002 . pdf](http://www.songkhla.go.th/songkhla52/km/km2000002.pdf) PESTLE Analysis Mind Map. (2012). (Online). Available: <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map>
- ปัจจัยผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม. [Online]. Available: <http://piggyman007.blogspot.com/2011/11/five-competitive-forces.html>
- แสดงการวิเคราะห์ PESTEL ที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. [Online]. Available www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis
- JENNY ZHOU. (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams. (Online). Available <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>
- Michael E. Potter. (1980). Five Forces Model. [Online]. Available <http://www.oknation.net/blog/smesmart>
- Michael E. Potter. (2013). Porter Five Forces Model. (Online). Available <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc>
- Ovidijus Jurevicius. (2013). Five Forces Model. [Online]. Available <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>
- PESTEL Analysis Model [Online]. Available: <http://imagestack.co/317502064-pestle-analysis-diagram.html>

บรรณานุกรม (ต่อ)

PriceWaterHouseCoopers. 2547. “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” (Online). Available: [http://www2.oae.go.th/FTA/PDF/risk/2555.1 . pdf](http://www2.oae.go.th/FTA/PDF/risk/2555.1.pdf)

Sirichai Permkanchana. (2012). แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). (Online). Available: <https://perchai.wordpress.com/>

