

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics

กรณีศึกษา : บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics

กรณีศึกษา : บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 26 สิงหาคม 2559



.....

นางสาวนิตา สุดตา
ผู้วิจัย

.....

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

พันธ์ณัทธ์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี อันดับแรกต้องขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และอาจารย์ ดร.พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ที่กรุณาชี้แนะ ชัดเจนทำให้ได้มาซึ่งแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ซึ่งทำให้ผู้เขียน เกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี

อนึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาการต่างๆมาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้วิจัย ขอขอบคุณ คุณอนุรัตน์ สุชาดา ที่คอยดูแลช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกด้านสนับสนุนทางวิชาการมาตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้วิจัยเช่นกัน และขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมถึงบุคลากรของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้วิจัย รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น17C ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

พนิดา สุดตา

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics

กรณีศึกษา : บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

STRATEGY FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MEDICAL REPRESENTATIVE'S
ENGAGEMENT USING DATA ANALYTICS : A CASE STUDY OF DKSH (THAILAND)
COMPANY LIMITED

พนิดา สุดตา 5750513

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำเพื่อยกระดับกระบวนการเข้าเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer) ผู้แทนยา ของ บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อการสร้างกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเพื่อสร้างความแตกต่างในการเข้าเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา จากแนวคิด และแนวทางของ Sales Force effectiveness รวมถึงการนำเครื่องมืออย่าง Data Analytics Frameworks ที่จะนำข้อมูลทั้งข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) และวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลจากระบบโปรแกรมสำหรับงานด้านการบริหารงานขาย (Sales Force Tool) สนวนกับการวิจัยตลาดของกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Market Intelligent) และการจัดกลุ่มแพทย์ตามความเชี่ยวชาญ (Doctor's Specialty) เพื่อกำหนดคำสำคัญให้ตรงตามสินค้า และแพทย์ที่เราต้องการจะนำเสนอสินค้าหรือแบรนด์ของยาที่เกี่ยวข้องกับยาที่ผู้แทนนั้นดูแลอยู่ (Key Messages By Product By Specialty) ซึ่งนั่นจะเป็นการได้มาซึ่งกลยุทธ์กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics ยกระดับการเยี่ยมแพทย์ เพื่อเพิ่มจำนวนการครอบคลุมแพทย์ในแต่ละความเชี่ยวชาญที่มากขึ้น (Coverage Doctor By Specialty) และการเพิ่มขึ้นของจำนวนรายได้โดยอัตราการเติบโตแบ่งเป็นกรุงเทพมหานครร้อยละ 15 และต่างจังหวัดร้อยละ 5

คำสำคัญ : Medical Representative / Differentiation / Data Analytic Framework / Field Visit Doctor
Strategy / Key Messages By Product By Specialty

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม และคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	4
1.3.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	6
1.3.2 หน่วยธุรกิจ	6
1.3.3 หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare)	9
1.3.4 DKSH Healthcare Organization Structure	12
1.3.5 DKSH Healthcare Financial Performance	13
1.4 สภาพปัญหา	14
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ (PESTEL Analysis)	16
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT Analysis)	19
2.2.1 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT	20
2.2.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	20
2.3 วิเคราะห์ตามทฤษฎี STP [Segmentation Targeting Positioning]	22
2.4 การวิเคราะห์โดยข้อมูลภายในองค์กร (Data Analytics Framework)	23
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	26
3.1 Causal Loop Diagrams (CLD)	26
3.1.1 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop)	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1.2 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop)	26
3.2 โครงสร้างปัญหาในการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	27
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ	31
4.1 แนวทางกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	34
4.1.1 Corporate Strategy (กลยุทธ์ระดับองค์กร)	35
4.1.2 Business Strategy (กลยุทธ์ระดับธุรกิจ)	36
4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy or Operational strategy)	37
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร	41
5.1 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Project Plan)	42
5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	45
5.2.1 การวิเคราะห์ และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนิน กลยุทธ์ของบริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย	46
5.2.2 ความเสี่ยงจากการกรอกข้อมูล (Input) ของผู้แทนยา	47
5.3 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	49
5.3.1 กระบวนการใช้ BSC ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย	51
5.3.2 การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและ ประเมินผลทั้ง 4 ด้าน	52
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	55
บรรณานุกรม	57
ประวัติผู้วิจัย	58

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 ตัวอย่างการมอนิเตอร์ยอดขายหลังจากมีการประกาศดำเนินงานตามกลยุทธ์	36
5.1 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย (Project Plan)	42
5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย (Project Plan) ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ถึง วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2559	43
5.3 ความเสี่ยงจากการ Input ข้อมูลของผู้แทนยา (Risk Identification)	48
5.4 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่ทำให้ข้อมูล (Information) ที่ถูกวิเคราะห์มาใช้งานไม่ได้	49
5.5 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการกรอกข้อมูล (Input) ผ่านแท็บเล็ตที่ซึ่งข้อมูลที่ผิดพลาดมาจากผู้แทนยา	49
5.6 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)	53
5.7 ตัวอย่างการวัดผล มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)	53
5.8 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	54
5.9 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	54
5.10 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	55
5.11 Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการ จะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	55

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	สัดส่วนประชากรที่มีอายุมากกว่า 65 ปีขึ้นไปของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	3
1.2	การรวมตัวขององค์กรการค้าสามองค์กรคือ ดีทีแฮล์ม เคลเลอร์ (DK) และซีเบอร์เฮกเนอร์ (SH)	4
1.3	สำนักงานแรกในประเทศไทยของ ดีเคเอสเอช กรุ๊ป เมื่อพ.ศ.2449 ริมห้างแม่ค้าเจ้าพระยา	4
1.4	DKSH 150 Years Market Expansion Service	5
1.5	หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค (Consumer Goods)	7
1.6	หน่วยธุรกิจสินค้าหรูหราและไลฟ์สไตล์ (Luxury & Lifestyle)	7
1.7	หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare)	8
1.8	หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบอุตสาหกรรม (Performance Materials)	8
1.9	หน่วยธุรกิจเทคโนโลยี (Technology)	8
1.10	พันธมิตรและคู่ค้าคนสำคัญของ ดีเคเอสเอช	10
1.11	ดีเคเอสเอชดำเนินงานอยู่ 150 พื้นที่ใน 14 ประเทศ (DKSH Locations)	10
1.12	DKSH HealthCare Organization	12
1.13	DKSH Net Profit Report Year 2015	13
1.14	DKSH Net Sale vs EBIT vs Returns Report Year 2015	13
1.15	DKSH Growth By Region Year 2015	14
2.1	Positioning ของผู้แทนยาดีเคเอสเอช ณ ปัจจุบัน	23
2.2	Data Analytics Framework (Apply for Internal)	24
3.1	แสดงส่วนประกอบของ Causal Loop Diagram	27
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบความสัมพันธ์เหตุและผล (Simply Loop) ของการเข้าเยี่ยมชมแพทย์ของผู้แทนยา บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	28
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบความสัมพันธ์เหตุและผลของการวิเคราะห์ข้อมูล (Information)	29
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบความสัมพันธ์เหตุและผลของผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome)	30
4.1	ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละระดับกลยุทธ์กับบทบาทผู้บริหาร	34
4.2	วิเคราะห์ เปรียบเทียบผู้แทน (ก่อน) และผู้แทน (หลัง) เมื่อดำเนินตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	37

สารบัญรูปร่างภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.3 Data Analytic Framework	38
4.4 วิเคราะห์ เปรียบเทียบผู้แทน (ก่อน) และผู้แทน (หลัง) เมื่อนำ Data Analytic มาใช้เพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	39
4.5 สรุปของแนวทางกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด	40
5.1 Data Quality Steps	47
5.2 Data Quality Steps (Risk Focus)	47
5.3 การประเมินความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ (Risk Assessment)	48
5.4 What is the Balanced Scorecard?	50
5.5 กระบวนการใช้ BSC ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย	52

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

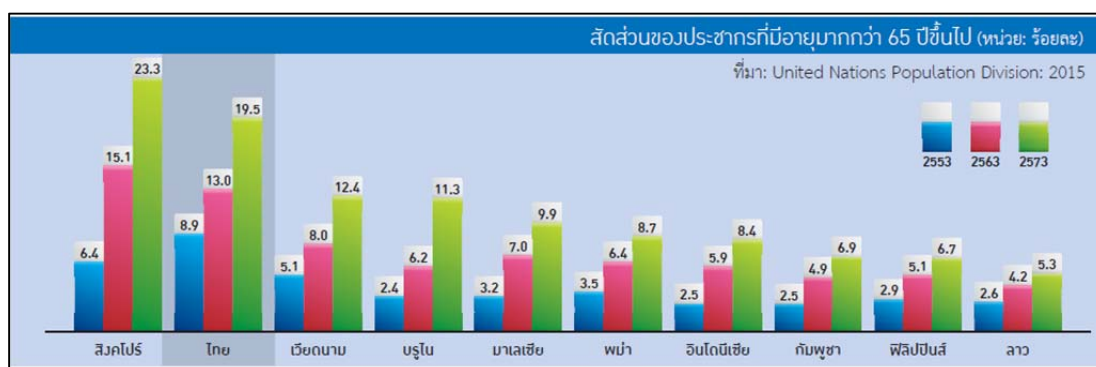
หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare) ของ ดีเคเอสเอช (DKSH (Thailand) Limited) คือผู้นำด้านการขยายธุรกิจให้กับบริษัทคู่ค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพที่มองหาการเติบโตในภูมิภาคเอเชีย โดยนำเสนอการให้บริการด้านการขยายตลาดที่หลากหลาย เริ่มจากการลงทะเบียนผลิตภัณฑ์ การวางแผนการตลาด การขาย การจัดตั้งทีมขาย การจัดจำหน่ายสินค้า โดยให้บริการด้านผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค ผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพ ยาที่จำหน่ายตามเคาน์เตอร์ (OTC) รวมถึงอุปกรณ์การแพทย์ อีกทั้งยังกระจายผลิตภัณฑ์สู่สถาบันผู้เชี่ยวชาญทางด้านสุขภาพ เช่น โรงพยาบาล คลินิก เกษัชกร ร้านขายยา แพทย์ ทันตแพทย์ จักษุแพทย์ และอีกหลายสถาบัน

หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพของ DKSH มีการปรับปรุง และพัฒนาวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้ธุรกิจของคู่ค้าประสบความสำเร็จ ตามหลักของนโยบายคุณภาพของดีเคเอสเอชที่ว่า มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นทั้งคน ระบบ และเทคโนโลยี เพื่อความพึงพอใจสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นสินค้าใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ตลาด ขยายตลาด หรือที่มีฐานการตลาดในภูมิภาคเอเชียอยู่แล้ว DKSH สามารถปรับการให้บริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สามารถมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าในขณะที่สินค้ามีการเติบโตเพิ่มขึ้น DKSH มีความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจแบบผสมผสาน และสามารถช่วยเหลือการทำงานของคู่ค้าได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เรื่องกฎระเบียบในการนำเข้าสินค้า การทำการตลาดเต็มรูปแบบสำหรับสินค้าที่มีตลาดเติบโตแล้ว หรือสินค้าที่ไม่ใช่แบรนด์หลัก โดยหนึ่งในบริการสำคัญของ DKSH คือ การตลาดและการขาย (Sales and Marketing) เพื่อช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของคู่ค้าเป็นที่รู้จักในตลาด รูปแบบการตลาดและการขายนั้นถูกออกแบบให้มีการเชื่อมโยงจุดเด่นของวัฒนธรรมกับการตลาด ด้วยขั้นตอนการทำการตลาดที่เป็นระบบทำให้เราสามารถช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของท่านเติบโตได้ โดยการบริการของเราครอบคลุมดังนี้ การวิจัยตลาด (Market Analysis) และเรามีการจัดฝึกอบรมทีมงานฝ่ายขายให้มีความชำนาญในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับยา และการตลาดให้สินค้าประสบความสำเร็จ ด้วยเครื่องมือ บวกกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้ได้ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น อย่าง “Sales Force” ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ให้เกิดการซื้อขาย การสร้างแบรนด์ เพื่อให้ตอบสนองกับกิจกรรมทางการตลาด และความมีประสิทธิภาพระหว่างพนักงานขาย หรือที่เราเรียกพวกเขาเหล่านั้นว่า “ผู้แทนยา” (Medical Representative) กับคู่ค้าคนสำคัญผู้มีสิทธิทำให้เกิดการซื้อขาย

เกิดขึ้น อย่าง “แพทย์” (Doctor) นี่จึงเป็น 1 ในปัญหาที่เราตระหนักและต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ ตรงนี้ให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้น (Sales Force Effectiveness) และเป้าหมายคืออยากจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable) และผลประกอบการที่เติบโต โดยการอาศัยข้อมูล และเครื่องมืออย่าง “Data Analytics” มาบวกกัน

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม และคู่แข่ง

สำหรับหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare) ในประเทศไทย คือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับทุกอย่างในการดูแลความเป็นอยู่ด้านสุขภาพของมนุษย์ ซึ่งครอบคลุมขอบเขตค่อนข้างกว้าง ตั้งแต่เรื่องยา อุปกรณ์ทางการแพทย์ การบริการรักษาพยาบาลโดยแบ่งออกเป็นหลายๆ มิติ ทั้งการแบ่งตามอวัยวะสำคัญต่างๆ ของมนุษย์ หรือแบ่งตามระดับความซับซ้อนในการรักษา อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงพยาบาล เป็นธุรกิจที่เริ่มต้นได้ยาก เนื่องจากการสร้างฐานลูกค้าของโรงพยาบาลใหม่ๆ มี Switching Cost ที่สูง และต้องอาศัยการสร้างความคุ้นเคยของคนไข้ รวมถึงชื่อเสียงที่ต้องสั่งสมเป็นระยะเวลาหนึ่ง และยังเป็นต้องลงทุนสูงในเครื่องมือแพทย์ ดังนั้น บ่อยครั้งที่ธุรกิจนี้จะขาดทุนในช่วงเริ่มต้นก่อนที่จะทำกำไร และด้วยเหตุผลนี้ จึงทำให้ธุรกิจนี้มี Barrier to Entry ค่อนข้างสูง โรงพยาบาลเปิดใหม่จึงไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยๆ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่องการหาแพทย์หรืออันทันทีจริงก็คือ Supplier สำคัญที่ช่วยให้บริการกับลูกค้าของโรงพยาบาล ดังนั้น หัวใจหนึ่งความสำเร็จของธุรกิจคือการดึงดูดแพทย์ที่มีความชำนาญเข้าร่วม รวมถึงความเสี่ยงด้านนโยบายภาครัฐด้วยกระนั้น สำหรับประเทศไทยแล้ว ธุรกิจโรงพยาบาล ถือว่า เป็นธุรกิจที่ค่อนข้างโดดเด่นและสามารถแข่งขันในระดับภูมิภาคได้ เพราะค่ารักษาพยาบาลที่ไม่แพง เมื่อเทียบกับคุณภาพและบริการที่ได้รับ และประเทศไทยยังมีจุดแข็งด้านการท่องเที่ยว และเป็นศูนย์กลางหนึ่งของธุรกิจการบิน จึงทำให้เกิด Medical Tourism ของธุรกิจโรงพยาบาลที่ภาครัฐสนับสนุน และเฟื่องฟูในประเทศไทยมากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ เนื่องจากโครงสร้างประชากรไทยใหญ่พอ และมีแนวโน้มเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ด้วยฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงช่วยหนุนให้ธุรกิจมีฐานลูกค้าที่ช่วยลดต้นทุนการบริหารขึ้นไปอีก



ภาพที่ 1.1 สัดส่วนประชากรที่มีอายุมากกว่า 65 ปีขึ้นไปของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

จาก สภาพภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2558 และแนวโน้มปี 2559 ของศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำหรับการผลิตและจำหน่ายยาในประเทศไทยในปี 2558 ปรับตัวลดลงเล็กน้อย เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของไทยอยู่ในภาวะชะลอตัวตลอดทั้งปี ทำให้มีปริมาณการจำหน่ายยาในประเทศลดลง ส่งผลให้มีปริมาณการผลิตขาดตามถึงแม้ว่าการส่งออกยาไปยังตลาดต่างๆ โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคอาเซียน จะขยายตัวดีขึ้นก็ตามการผลิตยา ในปี 2558 คาดว่าจะมีปริมาณ 37,961.16 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 0.19 โดยเฉพาะในส่วนของยาน้ำ และยาผง เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในประเทศอยู่ในภาวะชะลอตัวอย่างต่อเนื่องทำให้มียอดการสั่งซื้อ ยาจากทั้ง โรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยาลดลง ถึงแม้ว่าการควบคุมการเบิกจ่ายในระบบสวัสดิการข้าราชการ จะส่งผลให้โรงพยาบาลรัฐ ซึ่งเป็นตลาดหลักของผู้ผลิตยาหันมาซื้อ ยาที่ผลิตในประเทศมากขึ้น เนื่องจากมีราคาถูกกว่ายานำเข้า แต่ยอดการสั่งซื้อ ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการหันมาผลิตเฉพาะยาตามใบสั่งซื้อเท่านั้น และการจำหน่ายยาในประเทศ ปี 2558 คาดว่าจะมีปริมาณ 34,478.35 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 3.26 เนื่องจาก โรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยามีการสั่งซื้อ ยาลดลง โดยเฉพาะในส่วนของร้านขายยาที่มีแนวโน้มซื้อ ยาเฉพาะเท่าที่จำเป็น ขายหมดแล้วจึงสั่งซื้อใหม่ ไม่มีการซื้อ เพื่อเก็บทุนเช่นที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าบริษัทผู้ผลิตจะจัดรายการส่งเสริมการขาย ก็ไม่สามารถกระตุ้น ยอดจำหน่ายให้เพิ่มขึ้นได้ ประกอบกับผู้ประกอบการบางรายงดจำหน่ายยาบางชนิดในประเทศ โดยผลิตเพื่อการส่งออกเท่านั้น

แนวโน้มการผลิตและการจำหน่ายยาในประเทศไทย ปี 2559 คาดว่าจะปรับตัวดีขึ้น เนื่องจากภาครัฐยังคงมีมาตรการที่เข้มงวดในการควบคุมการเบิกจ่ายในระบบสวัสดิการของข้าราชการ ทำให้ต้องมีการผลิตยาซื้อสามัญในประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อทดแทนการนำเข้ายาจากต่างประเทศที่มีราคาแพง และไทยสามารถผลิตได้เองสำหรับการส่งออกยา ปี 2559 คาดว่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากการใช้มาตรฐาน PIC/S จะทำให้ยาของไทยได้รับการยอมรับจากประเทศคู่ค้าในภูมิภาคอาเซียนซึ่งเป็นตลาดหลักของไทย รวมถึงประเทศคู่ค้าอื่นๆ ที่มีศักยภาพนอกภูมิภาค เช่น ศรีลังกา ในส่วนของการ

นำเข้ายาปี 2559 คาดว่าจะเพิ่มขึ้น ตามแนวโน้มโครงสร้างประชากรของไทยที่มีสัดส่วนของผู้สูงอายุมากขึ้นทำให้ความต้องการใช้ยาเฉพาะทางซึ่งส่วนมากต้องนำเข้าจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด เป็นสมาชิกของกลุ่มดีเคเอสเอช ซึ่งก่อตั้งโดยการรวมตัวขององค์กรการค้าสวิสสามองค์กรคือ ดีทแฮล์ม เคลเลอร์ (DK) และ ชิเบอร์เฮกเนอร์ (SH) ในปี พ.ศ. 2543 และ ปี พ.ศ. 2545 สำนักงานในประเทศไทยได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2449 ณ ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา



ภาพที่ 1.2 การรวมตัวขององค์กรการค้าสวิสสามองค์กรคือ ดีทแฮล์ม เคลเลอร์ (DK) และชิเบอร์เฮกเนอร์ (SH)



สำนักงานแรกในประเทศไทยของ ดีเคเอสเอช กรุ๊ป ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2449 ที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา

ภาพที่ 1.3 สำนักงานแรกในประเทศไทยของ ดีเคเอสเอช กรุ๊ป เมื่อพ.ศ.2449 ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา

ปี พ.ศ. 2449 สำนักงานของกลุ่มดีทแฮล์มก่อตั้งขึ้น ณ ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาในกรุงเทพฯ

ปี พ.ศ. 2474 ดีทแฮล์ม แอนด์ โก ลิมิเต็ด ได้รับพระราชทานตราครุฑ จากสำนักพระราชวังแห่งประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2545 ดีทแฮล์ม เคลเลอร์ และ ซิเบอร์เฮกเนอร์ ร่วมกันก่อตั้ง ดีเคเอสเอช

ปี พ.ศ. 2549 ดีทแฮล์ม ขยายไปกว่า 68 พื้นที่ มีพนักงานอีก 10,000 คน และเป็นผู้ให้บริการที่ใหญ่ที่สุดด้านการขยายตลาด กระจายสินค้า และโลจิสติกส์ ในประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ ได้จัดงานแถลงข่าวการเปลี่ยนชื่ออย่างเป็นทางการจากบริษัท ดีทแฮล์ม จำกัด เป็น บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

แต่เดิม ดีเคเอสเอช มีชื่อเดิมที่เรียก “ดีทแฮล์ม” ซึ่งเป็น ผู้นำอันดับ 1 ด้านการขยายตลาด และเป็นหนึ่งในบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ในวันที่ 17 ธันวาคม 2552 ประกาศเปลี่ยนชื่อบริษัท อย่างเป็นทางการจาก “บริษัท ดีทแฮล์ม จำกัด” เป็น “บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด” ซึ่ง การเปลี่ยนชื่อในครั้งนี้ ดีเคเอสเอชเชื่อมั่นว่าจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับบริษัทฯ ในฐานะผู้นำ ด้านการขยายตลาดในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น กว่า 150 ปีแล้ว ที่ดีเคเอสเอชช่วยให้บริษัทต่างๆ สร้าง ธุรกิจในตลาดใหม่ๆ และเติบโตในตลาดที่มีอยู่เดิม โดยนำเสนอบริการที่ทำให้แต่ละบริษัทบรรลุ เป้าหมายในการขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้นกว่าเดิม ดีเคเอสเอช เป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านการขาย การตลาด และการกระจายสินค้าประเภทต่างๆ ไปยังภูมิภาคเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ครอบคลุมทั้งสินค้าอุปโภค บริโภค สินค้าแบรนด์เนม ผลิตภัณฑ์ยา เคมีภัณฑ์ วัสดุอุตสาหกรรมต่างๆ และสินค้าเทคโนโลยี

ดีเคเอสเอช เป็นหนึ่งใน 20 บริษัทชั้นนำของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ มีเงินทุนหมุนเวียน กว่า 10.1 พันล้านบาทในปี 2558 และมีบริษัทในเครือดำเนินธุรกิจในพื้นที่ต่างๆ กว่า 770 แห่งใน 36 ประเทศทั่วโลก มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 28,000 คน โดยกว่า 10,949 คน ทำงาน อยู่ในประเทศไทย บริษัทฯ ให้บริการที่ครอบคลุมในทุกส่วนของซัพพลายเชน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การตลาด การขาย การกระจายสินค้า และโลจิสติกส์ รวมถึงบริการหลังการขาย ดีเคเอสเอชให้บริการ แก่บริษัทคู่ค้าด้วยความเชี่ยวชาญ โดยนำเสนอบริการตามความเหมาะสมของคู่ค้าแต่ละราย ภายใต้ เครือข่ายการให้บริการที่ครอบคลุมทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก



ภาพที่ 1.4 DKSH 150 Years Market Expansion Service

1.3.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

กลยุทธ์เพื่อสร้างการเติบโตของดีเคเอสเอช ดีเคเอสเอชมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศ สวิตเซอร์แลนด์ มีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจในกลุ่มภูมิภาคเอเชียมากกว่า 150 ปี

- วิสัยทัศน์ของดีเคเอสเอช คือ เป็นผู้นำในการให้บริการด้านการขยายตลาด โดยเฉพาะ ในภูมิภาคเอเชีย คู่ค้าที่ต้องการจะขยายตลาดในภูมิภาคเอเชีย ดีเคเอสเอชจะเป็นองค์กรแรกที่ได้รับ ความไว้วางใจ

- กลยุทธ์ของดีเคเอสเอช คือ กลยุทธ์ในดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงของเรามาจากการเพิ่ม ส่วนแบ่งทางการตลาด และการสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเราช่วยให้บริษัทคู่ค้าขยายการ เติบโตในธุรกิจได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การที่ดีเคเอสเอชประสบความสำเร็จ เพราะความเชี่ยวชาญ ในการดำเนินธุรกิจของดีเคเอสเอช และในขณะเดียวกัน ยังมุ่งพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพใน การดำเนินธุรกิจของเราให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอมา สร้างการเติบโตให้กับตลาดที่มีอยู่เดิม มุ่งเน้น ในการสร้างการเติบโตให้กับตลาดและหน่วยธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ จากประสบการณ์ในการพัฒนา ธุรกิจและความสำเร็จที่ผ่านมา รวมถึงการทำธุรกิจกับบริษัทคู่ค้าที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนา การบริการให้มีประสิทธิภาพ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในบริการของเราอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังขยาย การให้บริการของหน่วยธุรกิจ เพื่อให้บริษัทคู่ค้าได้รับการบริการที่ครบวงจร มีคุณภาพ ครอบคลุม และตรงตามความต้องการที่สุด ดีเคเอสเอชพัฒนาประสิทธิภาพทางการตลาดให้อยู่ในตำแหน่งที่ โดดเด่น เพื่อเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความร่วมมือกันในการทำธุรกิจ และช่วยสร้าง ความสามารถในการดำเนินงานให้เป็นเลิศ ในด้านของหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความมั่นคงทางการเงิน และน่าเชื่อถือ กลยุทธ์ในการเติบโตทางธุรกิจ คือการนำเสนอการบริการที่ครบวงจรให้กับบริษัทคู่ค้า และลูกค้า ปรับแต่งเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ มีเครือข่ายผู้ชำนาญการทั่วโลก ทั้งยังมีความ เข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับตลาดในพื้นที่นั้น รวมถึงการเข้าถึงทางด้านเทคโนโลยี และเครือข่าย ของช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายและทั่วถึง (Distribution Channel & Supply Chain Management)

1.3.2 หน่วยธุรกิจ

บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้นำในการให้บริการด้านการขยายตลาด โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย โดยเชื่อมต่อบริษัทของคุณกับหุ้นส่วนทางธุรกิจที่น่าเชื่อถือ ทำให้ธุรกิจ สามารถขยายในตลาดใหม่ และเติบโตในตลาดที่มีอยู่เดิม ดีเคเอสเอช นำเสนอการบริการแบบครบวงจร ที่รวมไปถึงกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การจัดการแหล่งผลิต วางแผนการตลาด กระจายสินค้าและโลจิสติกส์ ตลอดจนให้บริการหลังการขาย ให้กับสินค้าหลากหลายประเภท นำเสนอ

ความเป็นมืออาชีพ และบริการด้านการขยายตลาดด้วย เครือข่ายที่มีขนาดใหญ่ และ โครงสร้างที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งหน่วยธุรกิจของดีเคเอสเอช แบ่งออกเป็น 4 หน่วยธุรกิจหลัก คือ

1. ผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค (Consumer Goods) หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคของเราเป็นหนึ่งในคู่แข่งสำคัญที่เปิด โอกาสให้ลูกค้าทั้งในประเทศและนอกประเทศนำสินค้าคุณภาพมาเสนอแก่ลูกค้าในประเทศไทย โดย ดีเคเอสเอช เป็นผู้นำทางการบริการด้านการขยายตลาดในเอเชียที่เน้นสินค้าประเภท Fast moving consumer goods



ภาพที่ 1.5 หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค (Consumer Goods)

2. สินค้าหรูหราและไลฟ์สไตล์ (Luxury & Lifestyle) หนึ่งในธุรกิจของ ดีเคเอสเอช ภายใต้หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค (Consumer Goods) ซึ่งมีการขยายตลาดสำหรับสินค้าหรูหรามาจากตะวันตก เช่น นาฬิกาข้อมือคุณภาพสูง เครื่องประดับ เครื่องแต่งกาย และสินค้าหรูหราประดับในครัวเรือน สำหรับตลาดทั่วเอเชีย



ภาพที่ 1.6 หน่วยธุรกิจสินค้าหรูหราและไลฟ์สไตล์ (Luxury & Lifestyle)

3. ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare) หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ครอบคลุมพื้นที่ของตลาดผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพในประเทศไทยอย่างกว้างขวาง เช่น ผลิตภัณฑ์ยา ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการวินิจฉัยโรค เครื่องมือแพทย์ เวชภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ทันตกรรม ยาที่จำหน่ายหน้าเคาน์เตอร์ (OTC) และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และเป็นหน่วยธุรกิจที่เราสนใจ



ภาพที่ 1.7 หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare)

4. ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบอุตสาหกรรม (Performance Materials) หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบอุตสาหกรรมของดีเคเอสเอช เป็นผู้นำอันดับหนึ่งในการให้บริการด้านการขยายตลาดครอบคลุมถึงการจัดหาแหล่งผลิต พัฒนา การตลาด และการกระจายสินค้า สำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทสารเคมี และส่วนผสมต่างๆ



ภาพที่ 1.8 หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบอุตสาหกรรม (Performance Materials)

5. เทคโนโลยี (Technology) หน่วยธุรกิจเทคโนโลยีของดีเคเอสเอช เป็นผู้นำด้านในการให้บริการด้านการตลาดและการบริการ โดยนำเสนอบริการแบบครบวงจร ที่ครอบคลุมถึงธุรกิจเครื่องจักรภาคการเกษตร อุปกรณ์ในภาคบริการด้านการเตรียมอาหาร เครื่องจักรด้านงานสาธารณูปโภค และงานภาคพื้นดิน เครื่องจักรที่มีความแม่นยำสูง เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ และเครื่องจักรสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะทาง



ภาพที่ 1.9 หน่วยธุรกิจเทคโนโลยี (Technology)

1.3.3 หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare)

หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare) ของ ดีเคเอสเอช คือผู้นำด้านการขยายธุรกิจให้กับบริษัทคู่ค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพที่มองหาการเติบโตในภูมิภาคเอเชีย โดยนำเสนอการให้บริการด้านการขยายตลาดที่หลากหลาย เริ่มจากการลงทะเบียนผลิตภัณฑ์ การวางแผนการตลาด การขาย การจัดตั้งทีมขาย การจัดจำหน่ายสินค้า โดยให้บริการด้านผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค ผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพ ยาที่จำหน่ายตามเคาน์เตอร์ (OTC) รวมถึงอุปกรณ์การแพทย์ อีกทั้งยังกระจายผลิตภัณฑ์สู่สถาบันผู้เชี่ยวชาญทางด้านสุขภาพ เช่น โรงพยาบาล คลินิก เกสซกร ร้านขายยา แพทย์ ทันตแพทย์ จักษุแพทย์ และอีกหลายสถาบัน

หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพของ ดีเคเอสเอช มีการปรับปรุง และพัฒนาวิธีการต่างๆ ที่จะช่วยให้ธุรกิจของคู่ค้าประสบความสำเร็จ ตามหลักของนโยบายคุณภาพของดีเคเอสเอชที่มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นทั้งคน ระบบ และเทคโนโลยี เพื่อความพึงพอใจสูงสุด โดยปัจจุบันดีเคเอสเอช มีคู่ค้า (Clients) และลูกค้าที่ให้ความไว้วางใจในเครือข่ายที่ครอบคลุมของเรา ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์เครื่องมือทางการแพทย์
2. ผลิตภัณฑ์จำหน่ายหน้าเคาน์เตอร์ (Over the Counter: OTC)
3. ผลิตภัณฑ์ยารักษาโรค และผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ

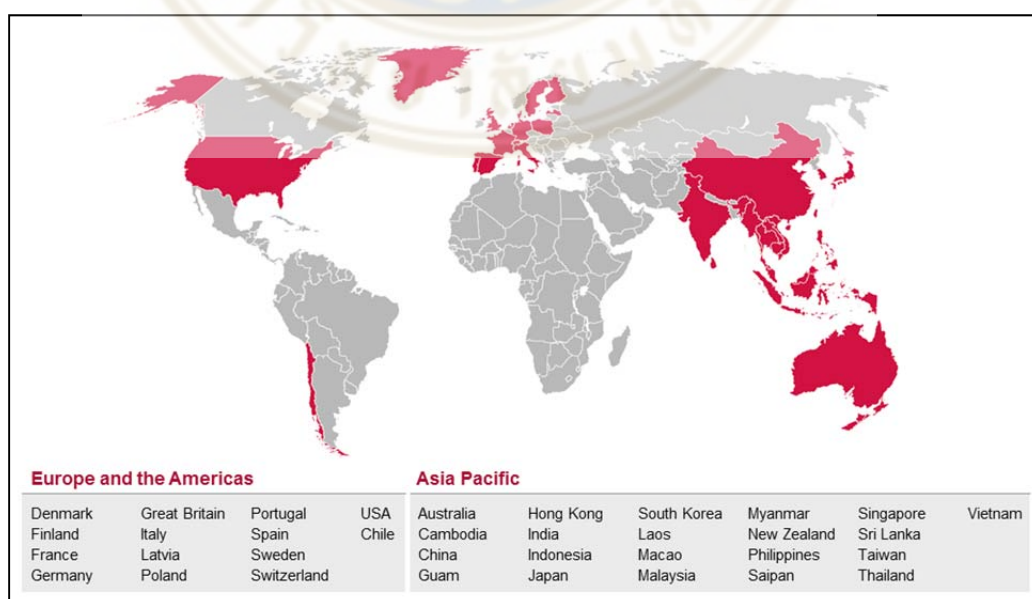
ไม่ว่าจะเป็นสินค้าใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ตลาด ขยายตลาด หรือที่มีฐานการตลาดในภูมิภาคเอเชียอยู่แล้ว ดีเคเอสเอช สามารถบริการให้บริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สามารถมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าในขณะที่สินค้ามีการเติบโตเพิ่มขึ้น ดีเคเอสเอช มีความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจแบบผสมผสาน และสามารถช่วยเหลือการทำงานของลูกค้าได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เรื่องกฎระเบียบในการนำเข้าสินค้า การทำการตลาดเต็มรูปแบบสำหรับสินค้าที่มีตลาดเติบโตแล้ว หรือสินค้าที่ไม่ใช่แบรนด์หลัก เป็นต้น

ด้วยความเชี่ยวชาญทางการตลาดและการค้าของเรา เราได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ศูนย์กระจายสินค้าที่ทันสมัย 40 แห่ง และอุปกรณ์ IT ขั้นนำ เราจัดให้บริการยอดเยี่ยมและช่องทางสำหรับสินค้าทางด้านสุขภาพให้กับบริษัทคู่ค้า ความรู้อันลึกซึ้งที่เรามีทำให้เราอบบริการที่ออกแบบเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการผ่านทางเครือข่ายของเราให้บริษัทคู่ค้าว่า 380 ราย และบริการลูกค้าอีกกว่า 160,000 ราย



ภาพที่ 1.10 พันธมิตรและลูกค้าคนสำคัญของ ดีเคเอสเอช

สำหรับบริษัทที่ต้องการจะเข้าตลาดเอเชีย เราเป็นบริษัทคู่ค้าที่มีประสบการณ์จากบริษัท Medinova ในสวีตเซอร์แลนด์ และเอเชีย หน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ มีผู้เชี่ยวชาญเรื่องสุขภาพ 9,050 คน ดำเนินงานอยู่ 150 พื้นที่ใน 14 ประเทศ ครอบคลุมในประเทศกัมพูชา จีน ฮองกง ลาว สิงคโปร์ สวีตเซอร์แลนด์ ไต้หวัน ไทย เวียดนาม และอีกหลายประเทศ



ภาพที่ 1.11 ดีเคเอสเอชดำเนินงานอยู่ 150 พื้นที่ใน 14 ประเทศ (DKSH Locations)

บริการสำคัญของ ดีเคเอสเอช ที่ได้รับความไว้วางใจ ได้แก่

1. การจดทะเบียนผลิตภัณฑ์ ดีเคเอสเอช มีความเชี่ยวชาญในกฎระเบียบต่างๆ ทำให้การนำเข้าสินค้าเป็นไปด้วยความสำเร็จเราช่วยในการจดทะเบียนผลิตภัณฑ์และบริการแนะนำด้านกฎระเบียบสำหรับผลิตภัณฑ์ยา ผลิตภัณฑ์ที่วางขายตามเคาน์เตอร์ เครื่องมือแพทย์ อาหารเพื่อสุขภาพ และเครื่องสำอาง เจ้าหน้าที่ฝ่ายขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ของดีเคเอสเอช มีความชำนาญและมีพื้นฐานความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ยา และวิทยาศาสตร์ มีการดูแลและติดตามอย่างต่อเนื่องกับหน่วยงานที่ควบคุมเพื่อดำเนินการเอกสารต่างๆ ให้กับลูกค้า และขออนุญาตต่างๆ ในการทำการตลาด โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่างๆ ของลูกค้าเป็นหลัก และให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ดังนี้

- การดูแลการขอจดทะเบียนผลิตภัณฑ์
- การให้ความรู้และฝึกอบรมด้านกฎระเบียบต่างๆ
- การพัฒนาแผนการตลาด
- การเปลี่ยนแปลงกฎต่างๆ
- การจดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงการคุ้มครองทางลิขสิทธิ์
- การใช้จ่าย
- การให้คำแนะนำด้านกฎระเบียบต่างๆ

2. การตลาดและการขาย (Sales and Marketing) เพื่อช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้าเป็นที่รู้จักในตลาด รูปแบบการตลาดและการขายนั้นถูกออกแบบให้ มีการเชื่อมโยงจุดเด่นของวัฒนธรรมกับการตลาด ด้วยขั้นตอนการทำการตลาดที่เป็นระบบทำให้เราสามารถช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของท่านเติบโตได้ โดยการบริการของ ดีเคเอสเอช จะช่วยการวิจัยตลาด (Market Analysis) และเรามีการจัดฝึกอบรมทีมงานฝ่ายขายให้มีความชำนาญในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับยา และการตลาดให้สินค้าประสบความสำเร็จ ด้วยเครื่องมือ บวกกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้ได้ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น อย่าง “Sales Force” ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ให้เกิดการซื้อขาย การสร้างแบรนด์ เพื่อให้ตอบสนองกับกิจกรรมทางการตลาด และความมีประสิทธิภาพระหว่างพนักงานขาย (Sales Force Effectiveness) โดยการบริการของเราครอบคลุมดังนี้

- การวิจัยตลาด
- การจัดการประเภทสินค้า
- การจัดการช่องทางจำหน่ายสินค้า
- การจัดการสินค้า/ผลิตภัณฑ์
- การสร้างแบรนด์
- การตั้งทีมขาย และพนักงานฝ่ายขาย

- กิจกรรมส่งเสริมการขาย
- การตอบรับของตลาด

3. การกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ (Distributors and Logistic) การให้บริการจากศูนย์กระจายสินค้าที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเราให้บริการกระจายสินค้าโดยมีมาตรฐาน GMP เพื่อให้ได้คุณภาพสูงสุด สำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ยา ผลิตภัณฑ์ที่ใช้วินิจฉัยโรค เครื่องมือแพทย์ ยาที่จำหน่ายหน้าเคาน์เตอร์ (OTC) และอื่นๆ

4. เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Sales Force Tool) “EchoPlus” ช่วยให้ทีมขายของเราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง EchoPlus คือเครื่องมือที่ช่วยให้เราเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การตรวจเช็คสต็อกสินค้า และทีมขาย โดยได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานที่ให้บริการด้านข้อมูลของ ดีเคเอสเอช (CSSC) โดยมีข้อมูลในเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ยาที่จำหน่ายตามเคาน์เตอร์ OTC เวชภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการวินิจฉัยโรคและเครื่องมือแพทย์

1.3.4 DKSH Healthcare Organization Structure



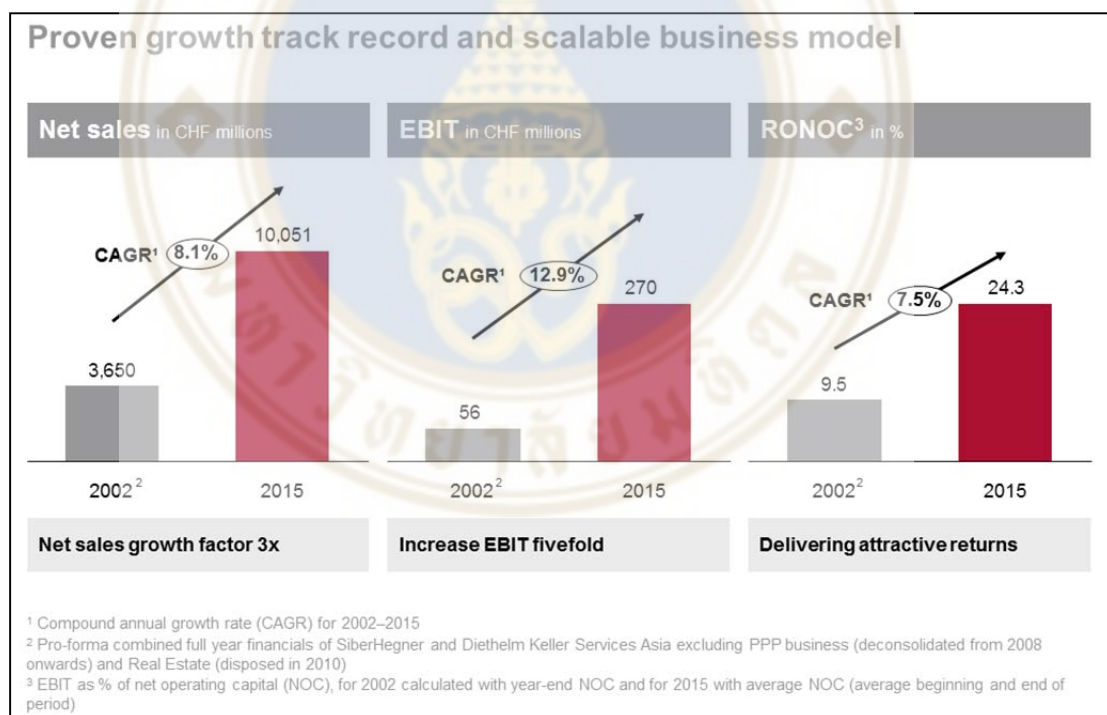
ภาพที่ 1.12 DKSH HealthCare Organization

1.3.5 DKSH Healthcare Financial Performance

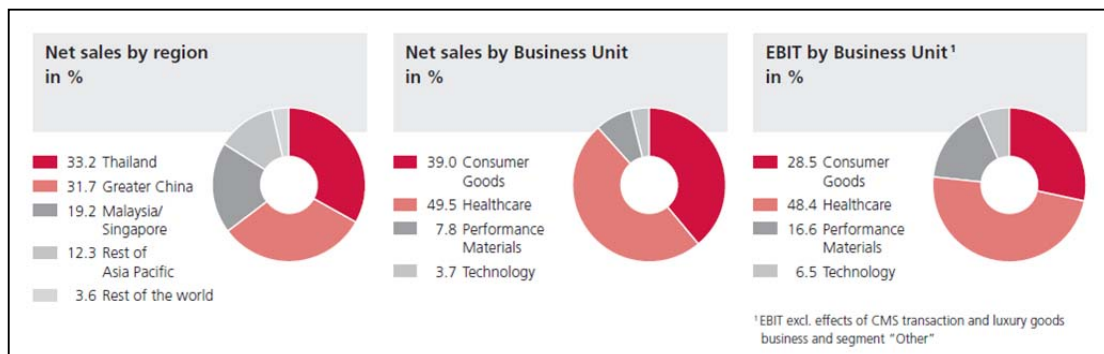
2015: Higher net sales and profit สกุลเงิน : ฟรังก์ สวิส

Key figures in CHF millions	At CER ¹		In CHF		In CHF 2014
	2015	Δ in %	2015	Δ in %	
Net sales	10,246.4	4.4	10,050.8	2.4	9,818.2
Operating profit (EBIT)	275.3	1.0	270.2	(0.9)	272.7
Profit after tax	202.7	3.7	199.6	2.1	195.5
Earnings per share (in CHF)	-	-	3.12	5.4	2.96
Free Cash Flow	-	-	190.8	1.3	188.4
Dividend per share (in CHF) ²	-	-	1.30	13.0	1.15
Number of specialists	-	-	28,340	2.9	27,550

ภาพที่ 1.13 DKSH Net Profit Report Year 2015



ภาพที่ 1.14 DKSH Net Sale vs EBIT vs Returns Report Year 2015



ภาพที่ 1.15 DKSH Growth By Region Year 2015

1.4 สภาพปัญหา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (Statement of the problems) จากหนึ่งในการบริการของดีเคเอสเอชในหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare) ด้านการตลาดและการขาย (Sales and Marketing) ดีเคเอสเอชดำเนินการจัดตั้งทีมขาย (Sales Team) และพนักงานขายที่เราเรียกพวกเขาเหล่านั้นว่า “ผู้แทนยา” (Medical Representative) ซึ่งโดยหน้าที่หลักของเหล่าผู้แทนยานั้น คือ การไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer) เพื่อพรีเซนต์ตัวของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ตนเองนั้นดูแลอยู่ ภายใต้แบรนด์ของกลุ่มค้า (Client) โดยการออกไปทำการเยี่ยมแพทย์ เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ ทั้ง การยื่นเตือนถึงแบรนด์เนมของสินค้า หรือการพรีเซนต์ รวมถึงอธิบายในรายละเอียดทางวิชาการ (Reminding and Full Detailing) กับแพทย์ผู้จ่ายยา ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของพวกเขา

เนื่องจากแพทย์ผู้จ่ายยา เป็นผู้มีอำนาจในการสั่งเบิกจ่ายยารักษาโรคให้กับผู้ป่วย จึงเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ผู้แทนยาของดีเคเอสเอชจะต้องทำให้แพทย์ ผู้ซึ่งเป็นลูกค้าคนสำคัญเหล่านั้นจดจำได้ทั้งตัวของผู้แทนยาเอง และตัวของผลิตภัณฑ์ ภายใต้การเป็นผู้แทนยาของดีเคเอสเอช ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในยากลุ่มเดียวกัน และบริษัทขายของกลุ่มแข่ง จึงทำให้ตระหนักถึงปัญหา ด้วยความที่ทั้งดีเคเอสเอช และบริษัทคู่แข่งต่างก็มีทีมขาย มีผู้แทนยา รวมทั้งเครื่องมืออย่าง Sales Force ที่ถูก Implement ในเกือบทุกบริษัท ทำอย่างไรถึงจะทำให้ผู้แทนยาของดีเคเอสเอช เมื่อออกไปเยี่ยมลูกค้าเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อะไรบ้างที่พวกเขาควรรู้ เพื่อช่วยวางแผน และปฏิบัติหน้าที่ให้ผลลัพธ์สุดท้ายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในฐานะของนักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) และวิจัยตลาด (Market Intelligent) ปัจจุบันเพื่อเข้าใจการทำงานของผู้แทนยา ผู้บริหารให้นักวิเคราะห์ข้อมูล ติดตามผู้แทนยาออกไปทำงานเวลา หรือศัพท์ที่เราใช้เรียกกันว่า “ออกเขต” (Filed Visit Customer) ด้วยผู้บริหารในระดับ Executive เองอาจจะให้รับรู้ รับทราบถึงว่าผู้แทนทำงานอย่างไร อะไรที่ควรปรับปรุง ทั้งยังอยาก

ให้วิเคราะห์ผลออกมาอีกว่า หากผู้แทน ไปเยี่ยมแพทย์แล้ว จะทำให้มียอดการสั่งซื้อยาเข้ามาหรือไม่? ด้วยเหตุผลที่ว่า บริษัทลูกค้า (Client) เองก็อยากทราบว่าทุกๆครั้งที่ผู้แทนออกไปเยี่ยมแพทย์นั้น เกิดผลตอบแทน (Outcome) กลับมาหรือไม่? เพราะทุกๆการไปเยี่ยมของผู้แทนยานั้นก็ล้วนแต่มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น (Cost) แต่ในมุมมองของผู้แทนยาเอง พวกเขาเหล่านั้นอาจจะรู้สึกกดดันและทำงานยากกว่าเดิมขึ้นไปอีกเพราะคิดว่าพวกเขาเหล่านั้นถูกจับผิด

จากแนวคิดของ Sales Force effectiveness ร่วมกับการนำเครื่องมืออย่าง Data Analytics ที่เราจะนำข้อมูลทั้งข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) และวิเคราะห์ข้อมูลจาก “Sales Force” ผนวกกับการวิจัยตลาดของกลุ่มในกลุ่ม Healthcare, การ Classify แพทย์ตามความเชี่ยวชาญ (Doctor’s Specialty) มากำหนด “Key Messages” ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับยาที่ผู้แทนนั้นดูแลอยู่ ซึ่งนั่นจะเป็นการได้มาซึ่งกลยุทธ์ ดิจิตอลให้กับผู้แทนยาได้นำไปใช้

จากการใช้ Data Analytics เข้ามาช่วยในครั้งนี้และเพื่อยกระดับกระบวนการเข้าเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer) ตัวของนักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) เองจะช่วยเข้าไปประกบกับผู้แทนยาเพื่อเป็น Mentor คว้า Key Message ของยาดั้วนั้น ได้ถูกสื่อสาร ไปหาแพทย์จริงๆ กลยุทธ์นั้นเองจะทำให้กระบวนการทำงานของผู้แทนยาดิเคเอสเอสมีความแตกต่าง และได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยการนำ “Data Analytics”

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากที่มาและความสำคัญของปัญหา (Statement of the problems) เนื่องจาก การวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) คือ ข้อมูลที่ทำการเก็บรวบรวม โดยทั่วไปนั้นข้อมูลที่มีอยู่นั้นจะมีจำนวนมาก เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็จะมีการดำเนินกับข้อมูลด้วยวิธีการทาง Data Analytics ต่างๆ เช่น การแยกประเภท การจัดชั้น การสังเขป การหาข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะต่างๆ ของข้อมูล การพิจารณาหาว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้มีความสัมพันธ์กับข้อมูลอื่นหรือไม่อย่างไร การวิเคราะห์ข้อมูล ควรให้รายละเอียดเกี่ยวกับอะไรบ้าง ดังนั้นแรกเริ่มเลยเราจะเริ่มจากการวิเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ (PESTEL Analysis) และการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Analysis) รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (Corporate Analysis) โดยการใช้ SWOT Analysis และวิเคราะห์การกำหนดตำแหน่งของตนเองให้เป็นที่รู้จักจดจำว่า “แตกต่างออกจากคู่แข่ง” อย่างไรตามกลยุทธ์ทางการตลาด (STP: กลยุทธ์ทางการตลาด) รวมไปถึงการทำ Data Analytics Framework เพื่อจัดการกับข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ (PESTEL Analysis)

เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยเสี่ยงภายนอกของธุรกิจ โดยดูแนวโน้ม และภาพรวมของตลาด รวมไปถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงภายนอกภายนอก ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ที่ประกอบไปด้วย ดังต่อไปนี้

- P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

- E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

- S-Social: ปัจจัยสภาพทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้อยู่ใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้ อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

- T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา และธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

- E-Environment: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ (สิ่งแวดล้อม)

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้าง อาทิเช่น สภาพอากาศ กฎหมายและข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ ปัญหามลพิษทางน้ำและอากาศ ทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

- L-Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

ประเด็นที่เกี่ยวข้องทางกฎหมายที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ด้านกฎหมายด้านแรงงาน ลูกค้า สวัสดิการ การนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม เนื่องจาก

- นโยบายการปรับลดการเบิกจ่ายยาของกรมบัญชีกลาง ซึ่งสามารถควบคุมค่ารักษาพยาบาลให้อยู่ในระดับ 60,000 ล้านบาท โดยการควบคุมการเบิกจ่ายยาถูโคซามีน โดยครอบคลุมการเบิกจ่ายยา 2 กลุ่ม คือ “กลุ่มยาชื่อสามัญ” (Generic name drug) ส่วนใหญ่เป็นยาที่ผลิตในประเทศ คุณภาพต่ำ ราคาถูก และ กลุ่มที่ 2 เป็น “กลุ่มยาต้นแบบ” (Original drug) ส่งผลกระทบต่อบริษัทผู้ค้ายา Original ต้องปรับตัว

- นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ทำให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศไม่ว่าจะเป็น จีน, รัสเซีย, ชาวยุโรป, เกาหลี, เวียดนาม เป็นต้น มาท่องเที่ยวในเมืองไทย ส่งผลกระทบอย่างยิ่งกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Medical Tourisms Hub)

2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม เนื่องจาก

- การผลิตยาในประเทศ ปี 2558 มีปริมาณลดลงจากปีก่อน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในประเทศอยู่ในภาวะชะลอตัว ส่งผลให้โรงพยาบาล คลินิก และร้านขายยา ปรับลดคำสั่งซื้อ ยาลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการผลิตยาตามยอดในใบสั่งซื้อ เท่านั้น

- การส่งออกยา ปี 2558 มีมูลค่าเพิ่มขึ้น จากปีก่อน เนื่องจากตลาดส่งออกยาที่สำคัญของไทยในอาเซียนมียอดการสั่งซื้อยาจากไทยเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ไทยได้รับการรับรองให้เป็นสมาชิก ASEAN Listed Inspection Service ทำให้ผลิตภัณฑ์ยาของไทยเป็นที่ ขอมรับมากขึ้น ในส่วนของการนำเข้ายามีมูลค่าเพิ่มขึ้น จากปีก่อน โดยส่งออกไปอินเดียและจีน ที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 12 ของมูลค่าการนำเข้ายาทั้งหมดของไทย

3. ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม เนื่องจาก

- การเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุ ด้วยอายุขัยของประชากรที่ยาวขึ้น บวกกับกระแสการใส่ใจในสุขภาพ และการบริการด้านสุขภาพที่ดี ประกอบกับอัตราการเกิดที่ลดลง นำไปสู่สัดส่วนของประชากรสูงอายุที่เพิ่มขึ้น (Aging Population) ทั้งนี้ United Nations Population Division ได้คาดการณ์ไว้ว่าในปี 2573 ประเทศไทยจะมีจำนวนประชากรถึง 68 ล้านคน ซึ่งจะมีประชากรที่อายุมากกว่า 65 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 19.5 ของประชากรทั้งหมด หากเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้แล้วประเทศไทยจะมีสัดส่วนประชากรที่มีอายุมากกว่า 65 ปีขึ้นไป มากที่สุดเป็นอันดับ 2 รองจากประเทศสิงคโปร์

- ความโดดเด่นจากการนำเสนอ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ (ยา) อย่างมีคุณภาพ ส่งผลต่อการจดจำ กับแพทย์ผู้จ่ายยาในโรงพยาบาลในโรงพยาบาล

4. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม เนื่องจาก

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมไปถึงเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล ที่เรียกว่า “Data Analytics” ทำให้เราสามารถจัดการ และวิเคราะห์กับข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อยกระดับการทำงานของ Operation ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)

- มาตรฐานทางกฎหมาย PIC/S ทำให้ยาของไทยได้รับการยอมรับจากประเทศคู่ค้าในภูมิภาคอาเซียนซึ่งเป็นตลาดหลักของไทย รวมถึงประเทศคู่ค้าอื่นๆ ที่มีศักยภาพนอกภูมิภาค เช่น ศรีลังกา ในส่วนของการนำเข้ายา ปี 2559 คาดว่าจะเพิ่มขึ้น ตามแนวโน้มโครงสร้างประชากรของไทย

- JCI เป็นหน่วยงานระหว่างประเทศภายใต้ JCAHO ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นองค์กร ที่ให้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลกว่า 18,000 แห่งในสหรัฐอเมริกา และไทย

- โรงพยาบาลกว่า 800 แห่ง ทั่วประเทศไทย ที่ได้รับการเยี่ยมชมสำรวจและกว่า 400 แห่ง เป็นได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลไทย (Hospital Accreditation-HA) ที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ “ขั้นก้าวหน้า”

6. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ของเสียที่ถูกทิ้งออกมาจากโรงพยาบาลและสถานพยาบาลต่างๆ บางส่วนอาจจะมีเชื้อโรค ติดต่อปะปนอยู่ เช่น เศษเนื้อเยื่อ ชิ้นส่วนอวัยวะต่างๆ น้ำเหลือง น้ำหนอง เสมหะ น้ำลาย เหงื่อ ปัสสาวะ อุจจาระ ไชข้อ น้ำในกระดูก น้ำอสุจิ เลือด เซลล์ของผู้ป่วย เครื่องใช้ที่สัมผัสกับผู้ป่วย เช่น ถาดผ้าพันแผล กระจกชำระ เข็มฉีดยา มีดผ่าตัด เสื้อผ้า จากห้องฉุกเฉิน เป็นสิ่งของที่มีความเสี่ยงต่อการติดโรคหากไปสัมผัสเข้า นอกจากของเสียที่ติดเชื้อโรคแล้วยังมีของเสียชนิดอื่นอีก เช่น ยาที่หมดอายุแล้ว และสารเคมีที่ใช้ในการแพทย์ ตลอดจนซากสัตว์หรืออุปกรณ์ที่ทิ้งจากห้องเลี้ยงสัตว์ทดลอง เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT Analysis)

SWOT หรือ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร ซึ่ง จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า SWOT Analysis หมายความว่าวิเคราะห์และประเมินว่าองค์กรของ เรานั้นมีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakens) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) อย่างไร

เพื่อที่จะนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรต่อไป ซึ่ง SWOT มีรายละเอียดของแต่ละตัว ดังนี้

- Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

- Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้วยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำได้ไม่ดี

- Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานของ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

- Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร ไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

2.2.1 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร (Corporate Analysis) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

2.2.2.1 จุดแข็ง (Strengths)

- เป็นผู้ดำเนินการให้บริการด้านการขยายตลาด โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ดำเนินงานมานานถึง 150 ปี

- นำเสนอบริการแบบครบวงจรที่รวมไปถึงกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การจัดการแหล่งผลิต วางแผนการตลาด กระจายสินค้า ตลอดจนให้บริการหลังการขาย (Total Solution Services)

- เรามีฐานข้อมูลลูกค้าทั่วโลกมากกว่า 500,000 ราย (as of 2015)

- เรามีฐานข้อมูลลูกค้าที่เป็นทั้งโรงพยาบาล (Hospital) และร้านขายยา (Pharmacy) ในประเทศไทยมากกว่า 100,000 ราย (as of 2015) และมีฐานข้อมูลแพทย์ (Coverage Doctors by Specialty) มากกว่า 10,000 ราย

- มีพันธมิตรกับบริษัทลูกค้า (Client) ที่มีขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงอย่าง Sanofi, 3M, Pfizer, Roach, LG Life Science เป็นต้น

- บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านงานขยายตลาดในเอเชีย และประเทศไทยโดยครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจ

2.2.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- ด้วยความที่เป็นองค์กรใหญ่ ทำให้มี territories หลายลำดับชั้น

- แม้จะมีการแยกหน่วยธุรกิจในการบริหาร แต่ภายในองค์กรก็ยังขาดการสื่อสารภายในองค์กร (Communication) ที่ดี เช่น การบันทึกข้อมูลการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา มักจะมีการคลาดเคลื่อนจากการที่ผู้แทนยาไม่ใส่ใจ Key ข้อมูลแล้ว และไม่ถูกต้องเข้ามาในระบบ

- มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกับ Carrier Path กับปริมาณงานที่เปลี่ยนไป ทำให้มีการทับซ้อนของภารกิจหลัก ไม่เกิดการบูรณาการกันในระหว่าง Business Unit เช่น Training มาอยู่ปนกับ Market Intelligent

- ข้อมูลในแต่ละประเภท ซึ่งถูกเก็บให้อยู่ในรูปแบบของ Data Base นั้น มีเป็นจำนวนมาก แต่ไม่ได้มีการนำมา Priority ว่าข้อมูลไหนสำคัญ ควรเก็บไว้ อันไหนควร terminate ทิ้งไป

- จากข้อมูลที่มีเป็นจำนวนมาก หากแต่ยังไม่สามารถ Apply การ Classify แพทย์ให้เหมาะกับ Channel ของแต่ละ Unit เช่น สินค้าในหมวด Medical Chanel เช่น ยา กับ Medical Device เครื่องมือแพทย์ หรือกับ Animal Health (Pet Care) เป็นต้น

2.2.2.3 โอกาส (Opportunity)

- ด้วยความก้าวหน้าของ Technology รวมไปถึงเครื่องมือที่เรียกว่า “Data Analytic” ทำให้เราสามารถจัดการ และวิเคราะห์กับข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อยกระดับการทำงานให้กับผู้แทนยาของดีเคเอสเอชได้

- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ บวกกับเครื่องมือที่ทันสมัย พกพกง่ายอย่าง Smart Phone Tablet สามารถอำนวยความสะดวก ให้กับผู้แทนยาในการเก็บข้อมูล ผ่าน tool เช่น Sales Force, GPRS tracking location ของโรงพยาบาลหรือร้านขายยา

2.2.2.3 อุปสรรค (Threats)

ปี 2556 กรมบัญชีกลางออกประกาศควบคุมการเบิกจ่ายเงินค่ายาโรงพยาบาล ทั้งระบบฉบับใหม่โดยที่ไม่ได้เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ให้บริการ (แพทย์) และผู้รับบริการ (ข้าราชการ) เกิดการคัดค้านจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมาตรการนี้ส่งผลกระทบต่อความรุนแรงกว่าการควบคุม การเบิกจ่ายยาสามัญโคชามีน โดยครอบคลุมการเบิกจ่ายยา 2 กลุ่ม คือ “กลุ่มยาชื่อสามัญ” (Generic name drug) ส่วนใหญ่เป็นยาที่ผลิตในประเทศ คุณภาพต่ำ ราคาถูก และ กลุ่มที่ 2 เป็น “กลุ่มยาดั้งเดิม” (Original drug) เป็นยาราคาแพงนำเข้าจากต่างประเทศ หรือเป็นยาใหม่ๆที่เพิ่งเริ่มผลิต เช่น ยาความดัน ยารักษาโรคหัวใจ ยารักษามะเร็งปากมดลูก เป็นต้น โดยการเบิกจ่ายยาที่เป็น Original จะลดลง หากสามารถใช้ยา Generic แทนได้ ก็ให้เบิกจ่ายเป็น ยากลุ่ม Generic แทน

2.3 วิเคราะห์ตามทฤษฎี STP [Segmentation Targeting Positioning]

- S ย่อมาจาก *Segmentation* แปลว่า การแบ่งส่วนตลาด ซึ่ง หมายถึง การแบ่งกลุ่ม เป้าหมายออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ที่มีความเหมือนกัน โดยใช้เกณฑ์ต่างๆ ตัวอย่างเกณฑ์กรณีตลาดผู้บริโภค เช่น เกณฑ์ประชากรศาสตร์ (แบ่งกลุ่มคนออกตามอายุ เพศ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ รายได้) เกณฑ์ภูมิศาสตร์ (แบ่งกลุ่มคนออกตามโซนทำเล ภูมิภาค ภูมิประเทศ) เกณฑ์จิตลักษณะ (แบ่งคนออกตามบุคลิกลักษณะนิสัยและวิถีชีวิต) เกณฑ์พฤติกรรม (แบ่งคนออกตามพฤติกรรมการซื้อ การใช้ หรือ ประโยชน์ที่ต้องการจากผลิตภัณฑ์) ฯลฯ สารสำคัญอยู่ที่การเลือกเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดอย่างสร้างสรรค์

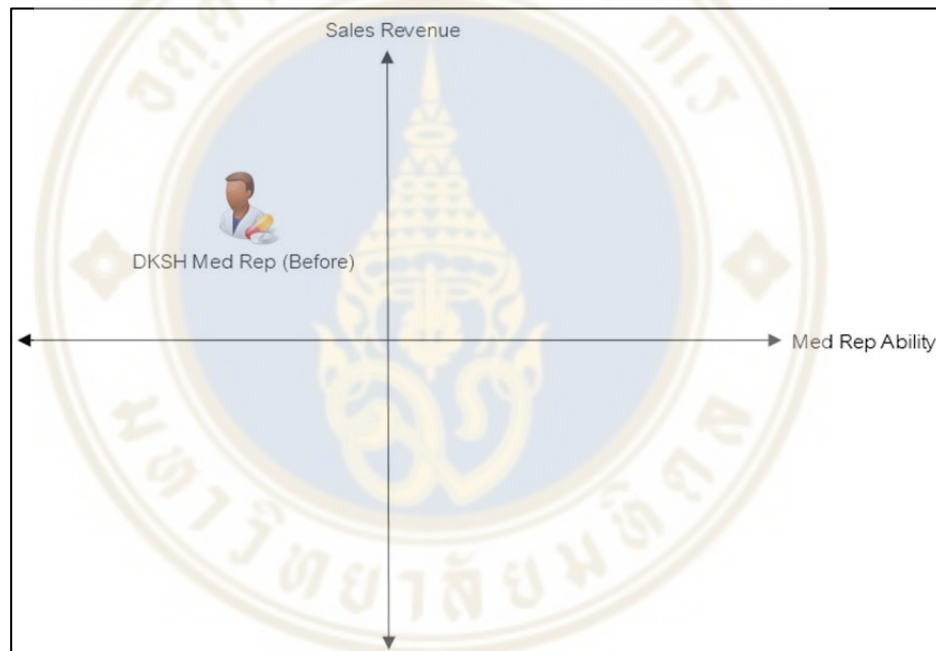
- T ย่อมาจาก *Targeting* แปลว่า การเลือกตลาดเป้าหมายจากบรรดา “ส่วนตลาดย่อยๆ” ต่างๆ ที่แบ่งไว้จากขั้นตอน S-Segmentation เราเลือกกลุ่มใด และจะเลือกกลุ่มเดียวอย่างมุ่งมั่นหรือเลือกหลายกลุ่มโดยตอบสนองให้แตกต่างกัน หรือเลือกทั้งหมดโดยมุ่งตอบสนองเหมือนกัน

- P ย่อมาจาก *Positioning* แปลว่า การวางตำแหน่ง หมายถึงการกำหนดตำแหน่งของ ตนเองให้เป็นที่รู้จักจดจำว่า “แตกต่างออกจากคู่แข่ง” และ “โดนใจกลุ่มเป้าหมายมากกว่า” ซึ่งอาจจะ เป็นไปได้ทั้ง Product Positioning การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของเราให้เกิดการรับรู้จดจำว่าแตกต่าง จากผลิตภัณฑ์อื่น หรือ Brand Positioning การวางตำแหน่งตราของเราเป็นให้แตกต่างโดดเด่น โดนใจ

และเป็นที่ยึดจำของกลุ่มเป้าหมายมากกว่าตราของกลุ่มแข่งขัน เช่น กาแฟ A ที่ดื่มแล้วหอมขมข่อยมโคนใจ กลุ่มเป้าหมายกลุ่มหนึ่งมากกว่ากาแฟ B ที่มีกลิ่นหอมของกาแฟแท้ เป็นต้น กลยุทธ์ที่ดีคือผลิตผลจากการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โอกาสและอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตทั้งใกล้ไกล

วิเคราะห์ตามทฤษฎี STP เฉพาะ Positioning ของผู้แทนยา บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

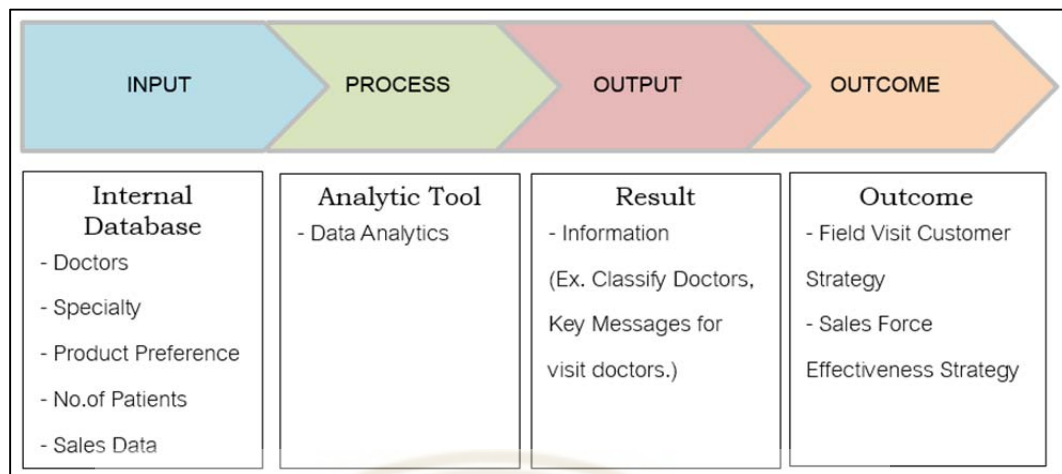
หลังจากวิเคราะห์ ระหว่าง แคนความสามารถของผู้แทน เปรียบเทียบกับยอดขาย หลังจากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งของเราจะอยู่ใน Quadrant ที่ 1 กล่าวได้ว่า ความสามารถของผู้แทนยาของดีเคเอสเอช อยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายที่อยู่ในระดับที่สูง ดังรูป



ภาพที่ 2.1 Positioning ของผู้แทนยาดีเคเอสเอช ณ ปัจจุบัน

2.4 การวิเคราะห์โดยข้อมูลภายในองค์กร (Data Analytics Framework)

จากการวิเคราะห์ที่มาและความสำคัญของปัญหา (Statement of the problems) อีกเครื่องมือหนึ่งที่จะนำใช้นั้นคือ Data Analytics Framework ซึ่ง Framework ของการใช้เครื่องมือเพื่อนำไปแก้ปัญหา มีรายละเอียด และรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 2.2 Data Analytics Framework (Apply for Internal)

จากภาพ Data Analytics Framework จะประกอบไปด้วย Input, Process, Output และ Outcome ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. INPUT จากข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) ที่มีอยู่ เราจะใช้ข้อมูลเหล่านี้ที่ถูกเก็บจากการที่ผู้แทนฯจะไปเยี่ยมแพทย์ในทุกๆ เดือน และบวกกับข้อมูล Historical Data จากการเก็บข้อมูลการเยี่ยมผ่านเครื่องมือ Sales Force ซึ่งข้อมูลที่เราจะใช้ มีดังนี้

- Doctors: ข้อมูลทั่วไปของแพทย์ (ชื่อ นามสกุล เพศ)
- Specialty: ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแพทย์แต่ละคน (Internal Med, Orthopedic, Surgery, Dental)
- Product Preference: Product ที่ผู้แทนฯดูแลอยู่โดยมีแพทย์คนนี้เป็นลูกค้า (Potential Doctor)
- No.of Patients: จำนวนคนไข้ที่เข้าพบแพทย์ (No.of Patients on Hand)
- Sales Data: ยอดขายย้อนหลังของแต่ละโรงพยาบาล

ซึ่งในการวิเคราะห์ปัญหา เราจะเลือกโดยการเริ่มจากทีมขายของยากระดูก และ โฟกัสที่แพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญทางกระดูกก่อน (Pilot Team)

2. PROCESS เครื่องมือที่เราจะนำมาจัดการกับข้อมูลที่หลากหลายเหล่านี้คือ “Data Analytics” ทำให้เราสามารถจัดการ และวิเคราะห์กับข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) ที่เรามีอยู่ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อยกระดับการทำงานของผู้แทนฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด Analytics คือการวิเคราะห์ในเชิงลึก นั่นคือการนำฐานข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงลึกให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ Analytics สามารถทำได้โดยไม่ต้องอาศัย Big Data แม้จะเป็นฐานข้อมูลที่มีขนาดเล็กกว่า และยังไม่ถึงขั้นของ Big Data ยังสามารถถูกนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึกให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจได้

3. OUTPUT ผลลัพธ์หรือ Result ที่เราคาดหวังว่าจะได้จากการทำ “Data Analytic” นั้นคือเราได้ “Information” ดังนี้

- Classify Doctors: สามารถ Classify แพทย์เพื่อแบ่ง Grade หรือ Segment ของแพทย์แต่ละคน ทำให้สามารถจัด Priority ในการทำ Activities ของผู้แทนยา DKSH ได้

- Key Messages By Product By Specialty เมื่อเรามีข้อมูลของแพทย์แล้ว เราสามารถกำหนด หรือตั้งคำสำคัญ (Key Messages) เพื่อการไปเยี่ยม (Field Visit) จะทำให้แพทย์ผู้เป็น Key customer ของเรานั้นจดจำในตัวเรา และ Product ที่เราดูแล

4. OUTCOME ผลลัพธ์ที่ออกมานั้นเป็นไปตามเป้าประสงค์ และสืบเนื่องในระยะยาวหรือไม่ อย่างไรก็ตาม Outcome ที่ดีนั้นก็มาจาก Output ที่ดี และ Outcome ที่เราหวังไว้ มีดังนี้

Strategies แน่นนอนการได้มาซึ่งกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่เราต้องการ และสามารถต่อยอดไปได้ อีก จากการวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytic สามารถประกบผู้แทนยาขณะไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit) เพื่อเป็น Mentor หรือคอย Survey ว่าผู้แทนยาทำแล้วเป็นยังไง คอยช่วยเพื่อทำให้ process ของผู้แทนยาดียิ่งขึ้นและทำให้พวกเขาเหล่านั้นไม่คิดว่าเรามาจับผิด

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยง มีความเชื่อในทฤษฎีระบบเป็นพื้นฐาน ในสมองคนปกติมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในสรรพสิ่งที่อยู่ในโลกที่สอดคล้องกับทฤษฎีระบบอยู่แล้ว เพียงแต่ความสามารถในการทำหรือ Apply ได้ดีนั้นมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับงานและปัญหาที่แต่ละคนนั้นได้พบเจอ

โดยสรุปการคิดอย่างเป็นระบบ นั้นเป็นการคิดในภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อยๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ เป็นการคิดอย่างมีเหตุมีผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว (วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี, 2557)

3.1 Causal Loop Diagrams (CLD)

กระบวนการการคิดเชิงระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ จึงควรใช้แผนภูมิวงรอบและเหตุผล Causal Loop Diagrams (CLD) เพื่อ เป็นเครื่องมือในการศึกษา ถึงอาการของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์หาสาเหตุของอาการปัญหาเหล่านั้น อันเป็นการช่วยให้เข้าใจอาการของปัญหา รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้ในการหาสาเหตุ หรือต้นตอของอาการของปัญหาได้

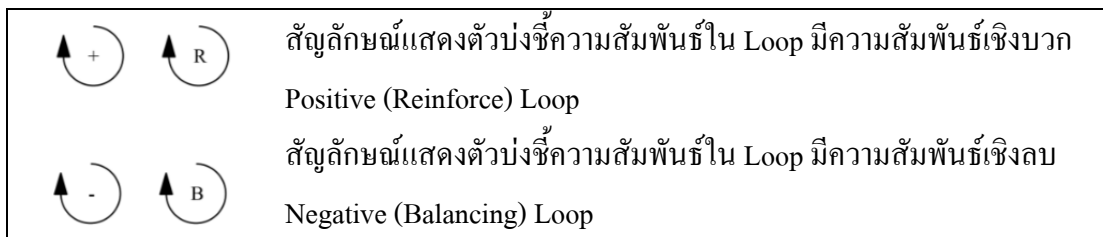
โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

3.1.1 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop)

คือ ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าลดลงด้วย นั่นคือเหตุและผลไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่าง การเชื่อมโยงเชิงบวก เช่น หากอัตราการผลิตมีค่าเพิ่มขึ้นประชากรก็เพิ่มขึ้น ตามไปด้วย

3.1.2 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop)

คือ ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าลดลง หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้น นั่นคือเหตุและผลไปในทิศทางตรงข้ามกัน ตัวอย่าง การเชื่อมโยงเชิงลบ เช่น ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบจะมีค่าลดลง และหากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบจะเป็นแนวตรงข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 3.1 แสดงส่วนประกอบของ Causal Loop Diagram

ที่มา: ศิริศักดิ์, 2006

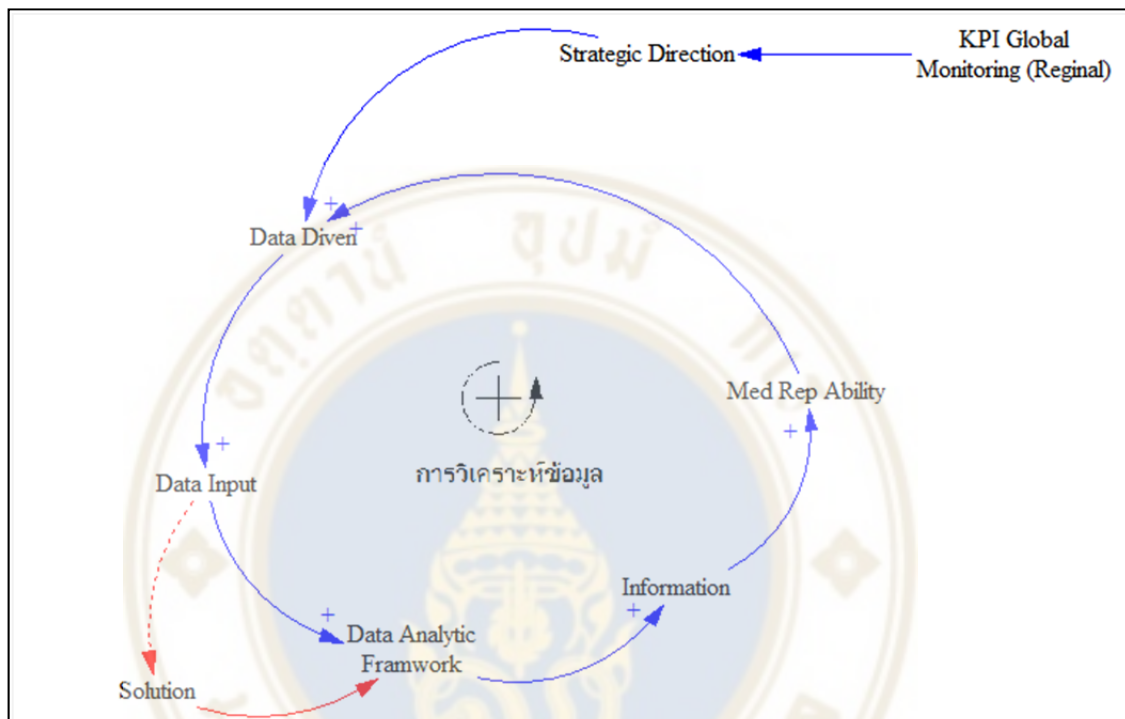
3.2 โครงสร้างปัญหาในการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (Statement of the problems) จากหนึ่งในการบริการของดีเคเอสเอชในหน่วยธุรกิจ Healthcare ด้านการตลาดและการขาย (Sales and Marketing) ดีเคเอสเอชดำเนินการจัดตั้งทีมขาย (Sales Team) และผู้แทนขาย โดยพวกเราเรียกเขาเหล่านั้นว่า “ผู้แทนยา” (Medical Representative) ซึ่งโดยหน้าที่หลักของเหล่าผู้แทนยานั้น คือ การไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer) เพื่อพรีเซนต์ ตัวของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ตนเองนั้นดูแลอยู่ ภายใต้แบรนด์ของลูกค้า (Client) โดยการออกไปทำการเยี่ยมแพทย์ เพื่อทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อทั้งการย้ำเตือนถึงแบรนด์เนมของสินค้า หรือการพรีเซนต์ รวมถึงอธิบายในรายละเอียดทางวิชาการ (Reminding and Full Detailing) กับแพทย์ผู้เป็นลูกค้าหลักของพวกเขา

การไปเยี่ยมแพทย์ซึ่งเป็นหน้าที่หลักที่ผู้แทนยาของ ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ต้องปฏิบัติควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือที่ถูกใช้งานในอุตสาหกรรม หรือในวงการของผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ อย่าง “Sales Force” ซึ่งในปัจจุบัน “Sales Force” ก็ถูก Implemented ในการช่วยเหลือผู้แทนยา การไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer) เพื่อ ได้มาซึ่งข้อมูล Transactions Processing และยืนยันว่าพวกเขาเหล่านั้นไปเยี่ยมแพทย์จริงๆ (เพิ่ม Workload) แต่ขณะเดียวกัน เมื่อทางทีม Market Intelligent Team (Data Analyst Team) ได้ลองนำข้อมูลจากการคีย์ผ่านเครื่องมือ Sales Force (Qualified Data Input) เข้ามาแล้วกลับพบว่าข้อมูลพวกนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เราพบว่าผู้แทนคีย์ข้อมูลการเยี่ยมแพทย์ที่มีความกระจัดกระจาย ไม่มีความใส่ใจในแพทย์ หรือคุณหมอมที่มีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากพวกเขา (Potential Customer)

ดังจะเห็นได้ว่าผู้แทนยา ไม่มีข้อมูลที่ดี (Information) และช่วยเขาในการกรอง และ focus แพทย์ หรือคุณหมอมที่มีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากพวกเขา (Potential Customer) ซึ่งเมื่อพวกเขาเหล่านั้นไม่มีข้อมูลที่ดีแล้ว การออกไปเยี่ยมแพทย์ก็เปรียบเหมือนการไปออกรบแบบไม่มี

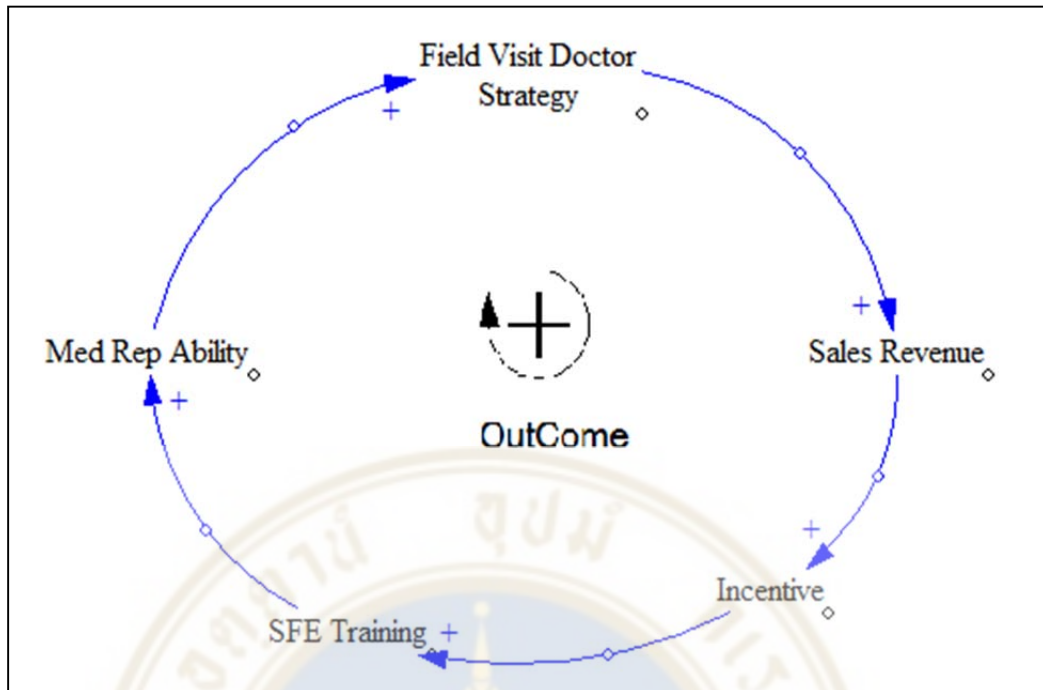
ช่วยแก้ไขปัญหา เนื่องจาก ผู้แทนยา ไม่มีข้อมูลที่ดี (Information) และช่วยเขาในการกรอง และ focus แพทย์ หรือคณหมอมที่มีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากพวกเขา (Potential Customer) ซึ่งเมื่อพวกเขาเหล่านั้นข้อมูลที่ดีเพิ่มขึ้น ก็ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้แทนยาด้วย (Med Reps Ability) ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบความสัมพันธ์เหตุและผลของการวิเคราะห์ข้อมูล (Information)

2. ผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) จากภาพ เมื่อมีการนำ *Data Agnatic* เข้ามาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร จะช่วยพัฒนาความฉลาดของผู้แทนยาในการเข้าเยี่ยมแพทย์ และเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิด Outcome ที่ออกมาเป็นกลยุทธ์ที่เพื่อยกระดับการเข้าเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Field Visit Doctor Strategy) เมื่อมีการวางแผน มีแนวทางในการสื่อสารแบรนด์ของผลิตภัณฑ์ยา หรือ พิเศษความรู้เกี่ยวกับยาให้แพทย์ได้รับฟัง ถูกคน ถูกจุด (Right people) ก็ส่งผลให้ ความต้องการเบิกจ่ายสั่งยาจากแพทย์ ผู้เป็น potential customer ส่งผลให้ แพทย์จำแบรนด์ผลิตภัณฑ์ยาของผู้แทนได้แม่นยำมากขึ้น จำผู้แทนยาของดีเคเอสเอช ได้มากกว่าบริษัทยาของคู่แข่ง ยอดการสั่งซื้อยาของทางโรงพยาบาล และคลินิกเพิ่มขึ้น

เมื่อยอดขายเพิ่มขึ้น บริษัท และผู้แทนก็จะได้ประโยชน์จากผลตอบแทน (Incentive) เพื่อนำมาใช้พัฒนาในด้าน Sales Force Effectiveness Training เพื่อพัฒนาผู้แทนของเราให้เก่งยิ่งขึ้นไป



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบความสัมพันธ์เหตุและผลของผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome)

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ เป็นตัวกำหนดกรอบวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกลยุทธ์ อาจหมายถึงแนวทางที่ตอบคำถามที่สำคัญให้กับองค์กรได้ว่า 1) ปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดใด 2) Target ที่ต้องการไปถึง อยู่ที่จุดใด? และ 3) องค์กรจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร?

การวางแผนการดำเนินงานและควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นดำเนินงานโดยใช้กลวิธีต่างๆ อย่างมีชั้นเชิงสำหรับการปฏิบัติงานและควบคุม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การจัดทำ (Strategic Formulation) 3) การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ (4) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) ซึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่เป็นที่ยู้งักกันอย่างแพร่หลายได้แก่

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)
- การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (5 – Forces Analysis)
- การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม (Key Success factors)
- การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis)
- การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า (Customer Analysis)
- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

กลยุทธ์นั้นเป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงได้ ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กร

เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กร ได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy or Operational strategy)

1. Corporate Strategy (กลยุทธ์ระดับองค์กร) นั้น เป็นการมองแบบดึงตัวออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม ภาพใหญ่ โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน ได้แก่ การอยู่ในธุรกิจเดิม, การขยายธุรกิจหรือการหดตัว, การอยู่ในธุรกิจเดิมหรือการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น และ หากต้องเลือกการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่นองค์กรจะเลือกการขยายตัวจากภายในหรือภายนอก กลุ่มกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 3 กลุ่ม คือ

- Growth Strategies – กลยุทธ์แบบ Growth คือ “กลยุทธ์การเติบโต” เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ไปด้วย
- Stability Strategies – Stability Strategy คือ “กลยุทธ์การคงตัว” ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวโดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว ลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย และ โครงสร้างการบริหารก็ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน
- Retrenchment Strategies –Retrenchment คือ “กลยุทธ์การหดตัว” คือการที่บริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง โดยเฉพาะเมื่อถูกเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจะต้องทำการตัดหรือลดแผนกหรือจำนวนพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไป

2. Business Strategy (กลยุทธ์ระดับธุรกิจ) นั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเน้นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์” (หรือบริการ) เป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) พัฒนาการตลาด (Market Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) นั้นเอง ทั้งนี้ การจะแข่งขันในตลาดต่าง ๆ นั้น มีกลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่ 3 ประเภทคือ

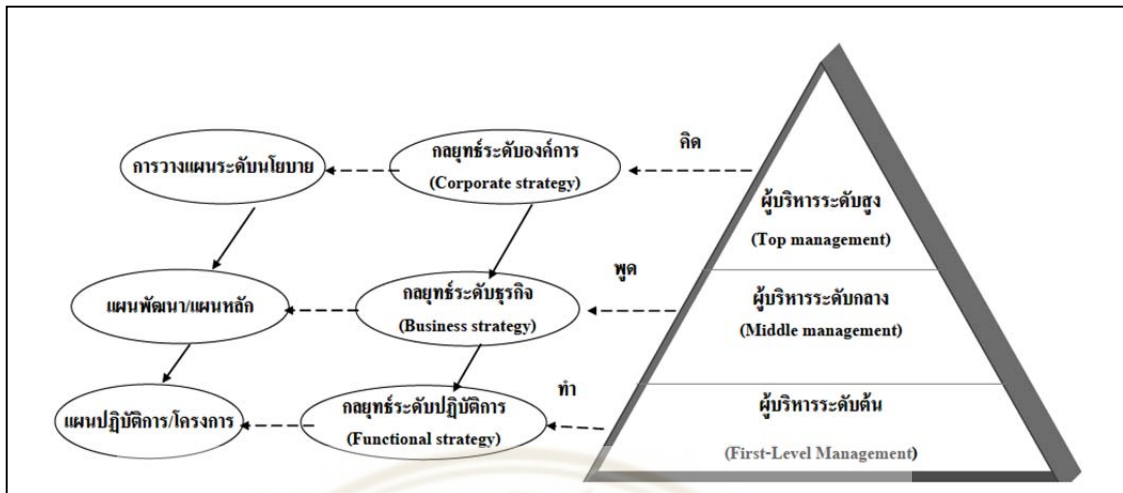
- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งทางด้านต้นทุนมากนัก

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด (เช่นกลุ่มฟังเพลงอินดี้) โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั่น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy or Operational strategy) เป็นการดำเนินกลยุทธ์โดยผ่านการทำกิจกรรมของฝ่ายต่างๆ อาทิเช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา และบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ โดยการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารแต่ละระดับจะเข้ามามีบทบาทในการรับผิดชอบ มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันตามลำดับขั้นของกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต ซึ่งผู้บริหารระดับกลางจะนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไป จัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการระดับต้นจะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานตนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับที่เหนือขึ้นไป โดยสรุปเป็นภาพง่ายๆ ดังภาพ



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละระดับกลยุทธ์กับบทบาทผู้บริหาร
ที่มา: ชูชัย ศรีขำนิ และวรางคณา ผลประเสริฐ (2554)

4.1 แนวทางกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (Statement of the problems) จากหนึ่งในการบริการของดีเคเอสเอชในหน่วยธุรกิจผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Healthcare) ด้านการตลาดและการขาย (Sales and Marketing) การไปเยี่ยมแพทย์ซึ่งเป็นหน้าที่หลักที่ผู้แทนยาของ ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ต้องปฏิบัติ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือที่ถูกใช้งานในอุตสาหกรรม หรือในวงการของผลิตภัณฑ์ เพื่อสุขภาพ อย่าง “Sales Force” ซึ่งในปัจจุบัน “Sales Force” ก็ถูก Implemented ในการช่วยเหลือผู้แทนยา การไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer) เพื่อได้มาซึ่งข้อมูล Transactions Processing และยืนยันว่าพวกเขาเหล่านั้น ไปเยี่ยมแพทย์จริงๆ แต่เมื่อทางทีม Market Intelligent Team (Data Analyst Team) ได้ลองนำข้อมูลจากการคีย์ผ่านเครื่องมือ Sales Force (Key in) เข้ามาแล้วกลับพบว่าข้อมูลพวกนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เราพบว่าผู้แทนคีย์ข้อมูลการเยี่ยมแพทย์ที่มีความกระจัดกระจาย ไม่มี ความใส่ใจในแพทย์ หรือคุณหมอมที่มีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากพวกเขา (Potential Customer)

ดังจะเห็นได้ว่า ผู้แทนยา ไม่มีข้อมูลที่ดี (Information) และช่วยเขาในการกรอง และ focus แพทย์ หรือคุณหมอมที่มีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากพวกเขา (Potential Customer) ซึ่งเมื่อพวกเขาเหล่านั้น ไม่มีข้อมูลที่ดีแล้ว การออกไปเยี่ยมแพทย์ก็เปรียบเหมือนการไปออกรบบแบบไม่มีอาวุธ หรือถ้าเทียบกับการไปตกปลา ก็เหมือนกับผู้แทนของเราออกไปตกปลาในบ่อที่ไม่มีปลา หรือปลาเหล่านั้นเป็นตัวเล็ก และแน่นอน เมื่อกระบวนการ ไม่มีประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อ

ยอดขาย (Sales Revenues) และประสิทธิภาพการทำงาน (Med Reps Performance) ของผู้แทนยาด้วย เช่น แพทย์จำแบรนด์ผลิตภัณฑ์ยาของผู้แทนไม่ได้ ยอดการสั่งซื้อยาของทั้งโรงพยาบาล และร้านขายยาลดลง ดังนั้น แนวทางการจัดทำแผน กลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

4.1.1 Corporate Strategy (กลยุทธ์ระดับองค์กร)

ด้วยกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรของดีเคเอสเอช ประเทศไทย “เราเป็นผู้นำในการให้บริการด้านการขยายตลาดสำหรับบริษัทที่ต้องการสร้างความเติบโตให้ธุรกิจ (Market Expansion)” ในประเทศไทย ดีเคเอสเอช ประเทศไทย เป็นหนึ่งในองค์กรที่ใหญ่ที่สุดในประเทศในด้านยอดขาย มีอัตราจ้างงานพนักงานผู้ชำนาญการกว่า 11,000 คน และเป็นประเทศที่มีการดำเนินกิจการที่ใหญ่ที่สุดใน กลุ่มดีเคเอสเอช และฝ่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ของดีเคเอสเอช ประเทศไทย ของเรานั้นมีชื่อเสียงในเรื่องของ การให้บริการที่สามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการของบริษัทลูกค้า (Client) ซึ่งครอบคลุมการบริการด้านการขยายตลาดตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่ การจัดหาแหล่งผลิต การวิจัย และวิเคราะห์ตลาด การตลาด การขาย การกระจายสินค้า โลจิสติกส์ และการบริการหลังการขาย ผลิตภัณฑ์ฯ ซึ่งกลยุทธ์ของผู้นำตลาดในการขยายตลาดของผลิตภัณฑ์ยา (Healthcare Industry) ของดีเคเอสเอช ประเทศไทยนั้นคือ “กลยุทธ์การเติบโต” (Growth Strategies) ดีเคเอสเอช ดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว หรือพูดง่ายๆ ก็คือ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ (ในที่นี้จะหมายถึงแพทย์) (Coverage) และกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ไปด้วย (New Customer) ซึ่งยกตัวอย่างในที่นี้ เช่น ถ้าหากดีเคเอสเอช มีลูกค้าเป็นจำนวนแพทย์ผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับโรคกระดูก (Orthopedic) เพิ่มขึ้น (Coverage Customer) จาก การไปเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Field Visit Customer) อย่างมีประสิทธิภาพ แน่นนอนย่อมส่งผลต่อการเติบโตของยอดขายของบริษัทด้วย

ตัวอย่าง มีการวัดผลดูว่าเมื่อมีการติดตามออกเขตกับผู้แทนตามกลยุทธ์การเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer Strategy) ด้วย Key Messages By Product By Specialty แล้วยอดขายในไตรมาสถัดมาจะสูงขึ้นไหม ในหมวดหมู่ของยากระดูก (หรือผลิตภัณฑ์ยาที่ผู้แทนดูแลอยู่)

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างการมอนิเตอร์ยอดขายหลังจากมีการประกาศดำเนินงานตามกลยุทธ์

หน่วย : ล้านบาท

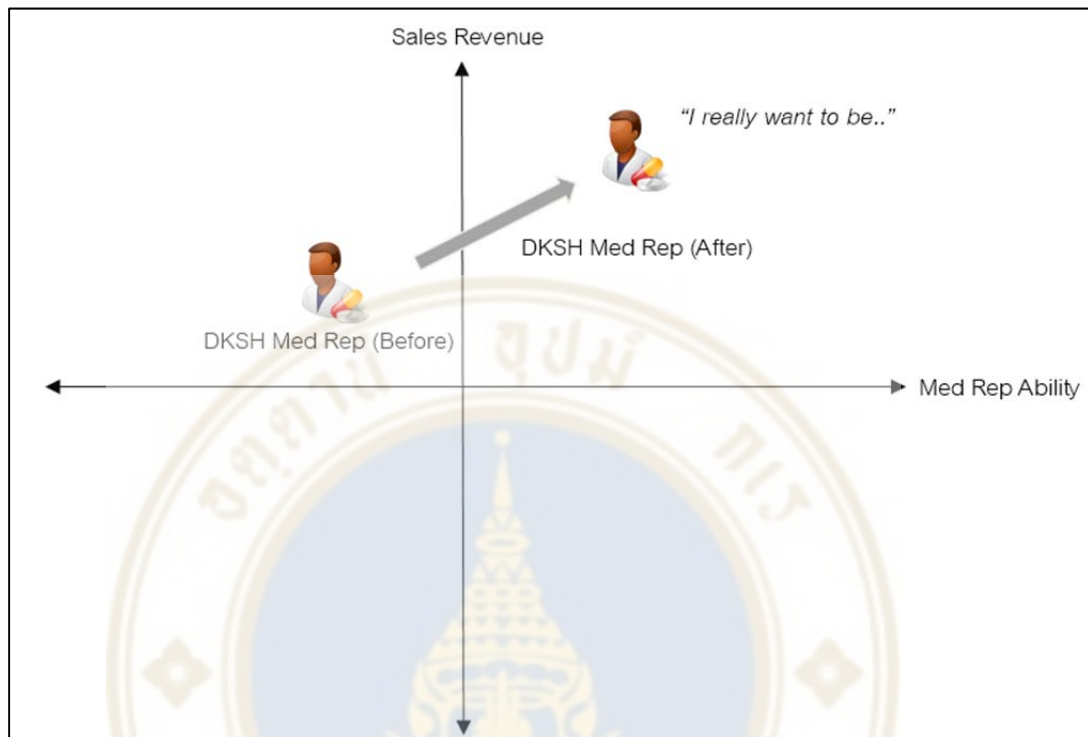
Customer	Q3			Q4		
	July	August	September	October	November	December
รพ.ศิริราช ฝ่ายเภสัชกรรม	90	120	120			
รพ.รามาธิบดี	110	88	120			
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	100	90	110			
โรงพยาบาลสมิติเวช	60	50	45			

4.1.2 Business Strategy (กลยุทธ์ระดับธุรกิจ)

หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรแล้ว มีความจำเป็นที่ต้องหาวิธีการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Competitive Advantage) และทำอย่างไรให้การดำเนินแนวทางขององค์กรอยู่ได้แบบอย่างยั่งยืน (Sustainable) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายดังกล่าว ดีเคเอสเอช จึงต้องวางแผนการที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในยากกลุ่มเดียวกัน และบริษัทฯ ของคู่แข่ง จึงทำให้ตระหนักถึงปัญหา ด้วยความที่ทั้งดีเคเอสเอช และบริษัทคู่แข่งต่างก็มีทีมขาย มีผู้แทนขายเช่นกัน รวมทั้งเครื่องมืออย่าง Sales Force ที่ถูก Implement ในเกือบทุกบริษัท ทำอย่างไร ถึงจะทำให้ผู้แทนขายของดีเคเอสเอช มีความแตกต่าง เมื่อออกไปเยี่ยมลูกค้าเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อะไรบ้างที่พวกเขาควรรู้ เพื่อช่วยวางแผน และปฏิบัติหน้าที่ให้ผลลัพธ์สุดท้ายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในอุตสาหกรรมของผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ดีเคเอสเอช เป็นผู้นำ องค์กรมีขนาดใหญ่ มีทีมขายผลิตภัณฑ์ยาครอบคลุมทั้ง โรงพยาบาล และร้านขายยามากกว่า 40 ทีมขาย ครอบคลุมกลุ่มยาทุกประเภท (Original, Generic และ Medical Device) และมีความชำนาญในการขยายตลาด และการบริการครบวงจร (Total solution provide) ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Business Competitive Advantage) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน/วิเคราะห์ตนเองจากความเข้มแข็ง และความเชี่ยวชาญความสามารถของดีเคเอสเอชนั้น วิเคราะห์เป็น “กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในการเข้าพบแพทย์ของผู้แทนขาย (Differentiation strategy)” กลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของการเข้าไปพบแพทย์ (Field Visit Customer) ให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากบริษัทคู่แข่งอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันจะมีในเรื่องของกิจกรรมการเข้าพบแพทย์ด้วย “Key Messages By Product By Specialty”

ซึ่งเมื่อมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบผู้แทน (ก่อน) และผู้แทน (หลัง) เมื่อดำเนินตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจแล้ว ได้ดังรูป



ภาพที่ 4.2 วิเคราะห์ เปรียบเทียบผู้แทน (ก่อน) และผู้แทน (หลัง) เมื่อดำเนินตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

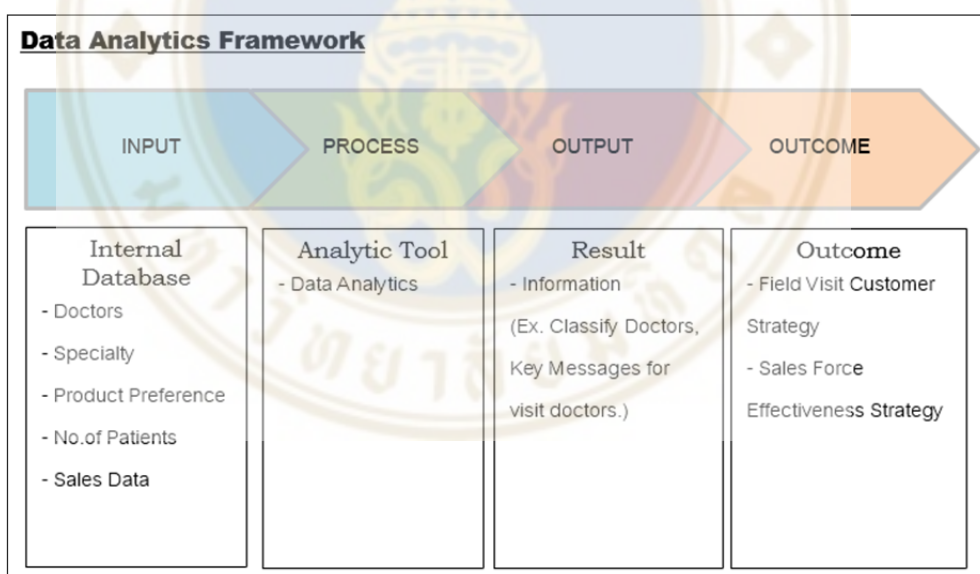
ดังภาพที่ 4.2 จะเห็นว่า ปัจจุบันผู้แทนของ DKSH ขาดการวางแผนและทำงานอย่างเป็น Process เนื่องจาก พวกเขาเหล่านั้น ไม่รู้ว่า แพทย์คนไหนกันแน่ที่เป็น Potential Customer สำหรับพวกเขา เพราะปัญหาเกิดจากที่ผู้แทนขาดข้อมูล (Information) เนื่องจากข้อมูลของแพทย์ในมือของผู้แทนเหล่านั้น ไม่ได้มีการถูก Classify เพื่อกำหนด Activities ในการไปเยี่ยมแพทย์ให้ได้ประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารผ่าน Key Messages By Specialty ให้ตรงและเหมาะสมสำหรับการไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit) และ มาวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ความคาดหวัง ผู้แทนควรของ DKSH จะสามารถเยี่ยมแพทย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นตามมาจากการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง

4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy or Operational strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือ

กำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ นั่นก็เพื่อ สนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นมาให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ การตลาด (Sales and Marketing), การเงิน (Financial), การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นต้น จะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการ สร้างคุณค่า บ่งบอกความสำคัญในธุรกิจ ดังนั้นในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจในข้างต้นต้องจัดทำแผนเพื่อรองรับกลยุทธ์ต่างๆ ของหน่วยงานของผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ดังนี้

- ฝ่ายวิจัยการตลาด (Market Intelligent; Data Analyst Team) จัดเก็บข้อมูลที่ได้มาจากการค้าผ่านเครื่องมือ “Sales Force” โดยผู้แทนยา เพื่อดูว่าข้อมูลที่ได้เข้ามาในปัจจุบันมีการเหยียดหรือมีค่าเป็นเช่นไรเมื่อ เปรียบเทียบกับยอดขาย จากนั้น วิเคราะห์ตนเองในปัจจุบันแล้ว ก็มาตระหนักถึงกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ที่เราจะช่วยสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้เครื่องมือซึ่งคือ “Data Analytic” มาวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ ตามการวิเคราะห์แผนการดำเนินการตาม “Data Analytic Framework” (กล่าวอยู่ในบทที่ 2) ดังภาพที่ 4.3



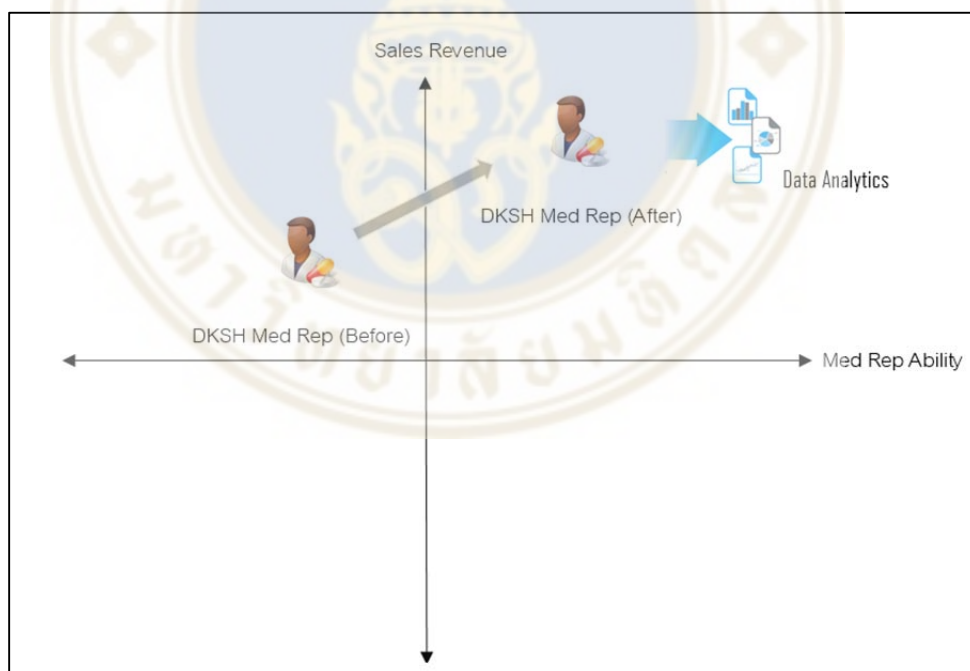
ภาพที่ 4.3 Data Analytic Framework

Data Analyst Team จะทำการนำข้อมูลภายในขององค์กร (Internal Data) เช่น ข้อมูลแพทย์, ข้อมูลของยอดขายโดยโรงพยาบาล เป็นต้น มาเข้าสู่กระบวนการ การทำ Data Analytic เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Information) ที่สำคัญและเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการ

เข้าเยี่ยมแพทย์ให้กับผู้แทนยา ซึ่งข้อมูลที่สำคัญเหล่านี้จะถูก Upload เข้าสู่ระบบ และโชว์อยู่บนเครื่องมือ “Sales Force” เพื่อผู้แทนจะได้นำไปใช้ได้เลย

- ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing Team) สำหรับฝ่ายขายและการตลาด เมื่อได้มาซึ่งกลยุทธ์แล้ว จัดทำการ Training ผู้แทนยาให้เข้าใจถึง “Sales Force Effectiveness Concept” ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเก็บข้อมูลแพทย์ เช่น ความเชี่ยวชาญของแพทย์สาขาวิชาต่างๆ (Doctor’s specialty), จำนวนคนไข้ของแพทย์ (No.of Patients), ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดผลิตภัณฑ์ยา เป็นต้น จากนั้นเมื่อมีการออกเขต เพื่อเข้าเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา ตัวของนักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) เองจะช่วยเข้าไปประกบกับผู้แทนยาเพื่อเป็น Mentor ค่ะว่า Key Message ของยาด้านนั้นได้ถูกสื่อสารไปหาแพทย์จริงๆ กลยุทธ์นั้นเองจะทำให้กระบวนการทำงานของผู้แทนยาดิเคเอสเอชมีความแตกต่าง และได้ประสิทธิภาพสูงสุดโดยการทำ “Data Analytics”

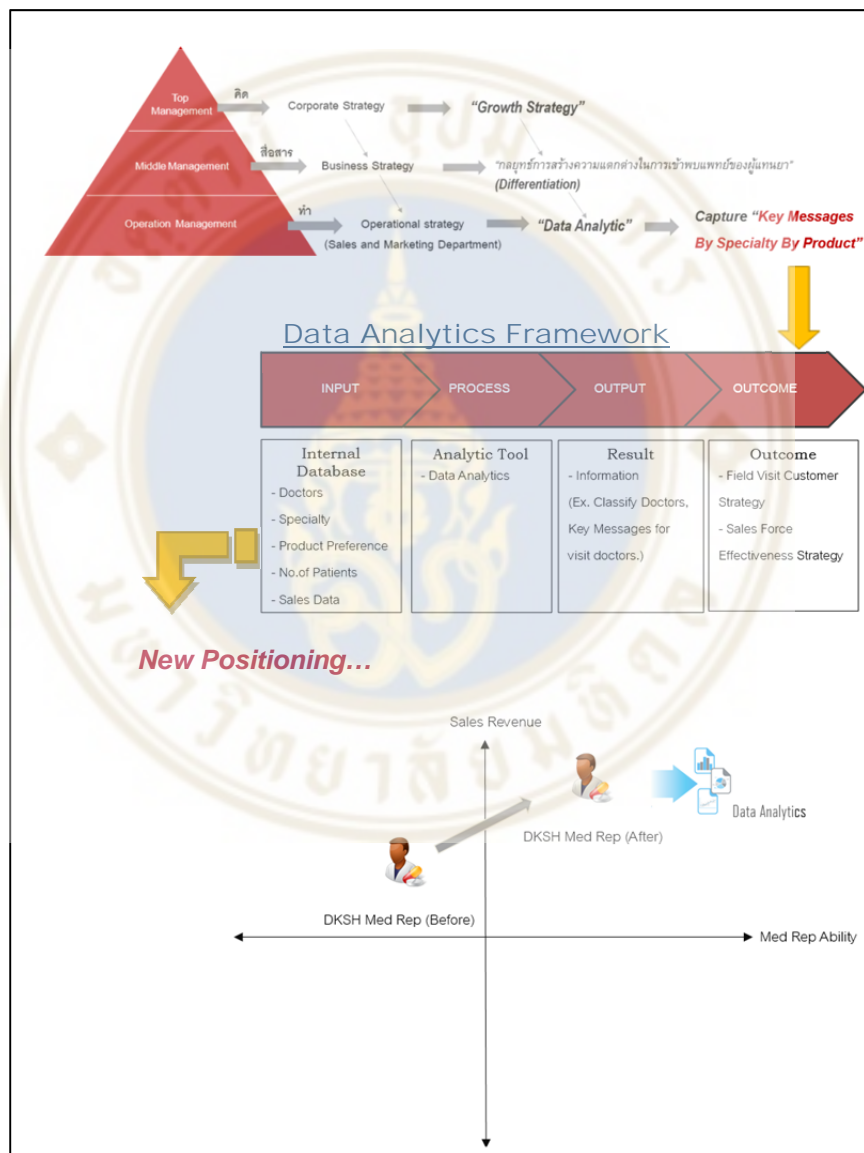
และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Improve our Medical Representative performance) หากลองเปรียบเทียบความสามารถ ความเก่งของผู้แทนของ ดิเคเอสเอช ในการเข้าเยี่ยมแพทย์ในแต่ละครั้งกับยอดขายที่กลับมา เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ของระดับธุรกิจ จะได้ผลลัพธ์ ดังรูป



ภาพที่ 4.4 วิเคราะห์ เปรียบเทียบผู้แทน (ก่อน) และผู้แทน (หลัง) เมื่อนำ Data Analytic มาใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

สุดท้าย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารแต่ละระดับจะรับผิดชอบหรือมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน

ตามลำดับชั้นของกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต ซึ่งผู้บริหารระดับกลางจะนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไป จัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติระดับต้นจะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานตนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับที่เหนือขึ้นไป โดยสามารถสรุปเป็นภาพของแนวทางกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ดังนี้



ภาพที่ 4.5 สรุปของแนวทางกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา (Medical Representative) บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ เริ่มด้วยการระบุที่มาและความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงานภายในองค์กร รวมถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จากนั้นวิเคราะห์สาเหตุ และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีได้หลายภาพแบบ พร้อมกับวิเคราะห์ความเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหา เพื่อเสนอแนวทางการคัดเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาที่น่าจะเหมาะสมกับทั้งเหตุการณ์ และความพร้อมขององค์กรที่สามารถจะดำเนินงานได้ และสุดท้ายเมื่อนำกลยุทธ์มาใช้แล้วจะสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้จริงๆ อย่างไร

เมื่อบริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ในบทที่ 4 ขึ้นตอนต่อไป คือการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงแบ่งการวัดผลออกเป็น 2 ลักษณะ คือ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหา (Output) และถ้านำกลยุทธ์มาใช้แล้วมันช่วยทำให้องค์กรดีขึ้นจริงๆ (Outcome)

ดังนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ในด้านต่างๆ ประกอบด้วยการบริหารจัดการกิจกรรมใดๆ บ้าง (Activities) ระยะเวลาการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และการประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการดำเนินงานนั้นๆ โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารงาน และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในครั้งนี้ คือ Balanced Scorecard และมีตัวกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (KPI: Key Performance Indicator) เพื่อการติดตาม ควบคุม วัดผลความสำเร็จจากการปฏิบัติ ว่าได้ตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่ควรระวัง และใส่ใจ จึงต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อช่วยในแปลผล และเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามกลยุทธ์ที่เราวางแผนไว้ ลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน ในการจัดการองค์กรให้มีความชัดเจนและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ในที่สุด

5.1 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Project Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย จากการวางกลยุทธ์ในขั้นต้น จะประกอบด้วยแผนการดำเนินงานหลัก 3 ด้านคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในที่นี่จะหมายถึงผู้แทนยา (Medical Representatives) แผนการดำเนินงานของฝ่ายเทคนิคคอล และปฏิบัติการ (Technical and Operation) และแผนด้านการตลาด (Sales and Marketing) โดยมีแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งแผนระยะสั้น จะใช้เวลาในการดำเนินงาน คือ 6 เดือน โดยแบ่งออกเป็น 5 ลำดับ (5 Phases) ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย (Project Plan)

Project Plan						
<ul style="list-style-type: none"> o Project Name : Field Visit Customer Strategy o Project Description : Doctors Information By Data Analytic Start use 1st, April 2017 o Project Length : o Start Date : 1-ธ.ค.-16 End Date 31-มี.ค.-17 o Working Days : Monday - Friday Number of Weeks 18 o Today's Marker : Yes o Holiday's Marker : yes 						
Level	Task	PIC	Start Date	Finish Date	WD	
1	Start Up & Meeting	Market Intelligence/ Sales Team	1-ธ.ค.-16	23-ธ.ค.-16	17	
1.1	Prepare Sales Team Current Database	Data Analyst	1-ธ.ค.-16	15-ธ.ค.-16	11	
1.2	Kick off Meeting with sales team	Data Analyst	22-ธ.ค.-16	23-ธ.ค.-16	2	
1.3	Prepare Template for input Database	Data Analyst	26-ธ.ค.-16	26-ธ.ค.-16	1	
1.4	Sales Team confirmed database and Reply	Sales Team	28-ธ.ค.-16	28-ธ.ค.-16	1	
2	Analytic Process & Set up Database	Market Intelligence	2-ม.ค.-17	28-ก.พ.-17	42	
2.1	Combine Internal Database	Data Analyst	2-ม.ค.-17	31-ม.ค.-17	22	
2.2	Analysis by Analytic Tool (Data Analytic framework)	Data Analyst	1-ก.พ.-17	27-ก.พ.-17	19	
2.3	Confirmed Result to Sales Team	Data Analyst	28-ก.พ.-17	28-ก.พ.-17	1	
3	Training	Market Intelligence/ Sales Team	1-มี.ค.-17	31-มี.ค.-17	23	
3.1	Sales Force Effectiveness Concept	Data Analyst Training Team	20-มี.ค.-17	28-มี.ค.-17	7	
3.2	Field Visit Customer Strategy	Data Analyst Training Team	20-มี.ค.-17	28-มี.ค.-17	7	
4	Go Live	Sales Team	3-เม.ย.-17	30-มี.ย.-17	65	
4.1	Field Visit Customer with Data Analyst	Data Analyst/Sales Team	3-เม.ย.-17	30-มี.ย.-17	65	
5	Monitoring	Market Intelligence	1-เม.ย.-17	30-มี.ย.-17	65	

และแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งแผนระยะสั้น จะใช้เวลาในการดำเนินงาน คือ 6 เดือน โดยเริ่มการดำเนินงาน ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ถึง วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2560 ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมแพคเกจของผู้แทนขายด้วย Data Analytics ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย (Project Plan) ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ถึง วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2559



จากตารางที่ 5.1 และ ตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในระยะเวลา 6 เดือน โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 5 ลำดับ ตามระยะเวลา (Phases) ในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. Phases 1: Start Up & Meeting เฟสที่ 1 เตรียมความพร้อม และวางแผน ประกอบไปด้วยการดำเนินงาน ตามภารกิจ (Tasks) ดังนี้

- Prepare Sales Team in Current Database ด้านข้อมูล เตรียมข้อมูลของทีมขาย ที่ซึ่งอัปเดต ณ ปัจจุบันในฐานข้อมูล
- Kick off Meeting with sales team นัดประชุม เพื่อทำความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจของทีมขาย ทั้งด้านกิจกรรมด้านงานขาย และความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ (ยา) ของทีมขายดูแลอยู่
- Prepare templates for input into Database เตรียมเทมเพลต (Excel Template) สำหรับผู้แทนยาในการกรอกข้อมูล ที่ซึ่งต้องนำไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ Data Analytics ซึ่งเราจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลแพทย์ โดยให้ผู้แทนเป็นกรอกข้อมูลเข้ามา ได้แก่ ชื่อ นามสกุลแพทย์, ความเชี่ยวชาญของแพทย์สาขาวิชาต่างๆ (Doctor's specialty), จำนวนคนไข้ที่มีโอกาสได้รับการรักษาของแพทย์ (No. of Patients), ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดผลิตภัณฑ์ยา (Product Preferences) เป็นต้น
- Sales team reply confirmed templates หัวหน้าระดับเมนเจอร์ของทีมขาย ตรวจสอบเช็คข้อมูล (Verified) และยืนยันข้อมูลในเทมเพลตและส่งกลับทีม Market Intelligent

2. Phases 2: Analytic process and Set up the New Database เฟสที่ 2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ และจัดทำฐานข้อมูล ประกอบไปด้วยการดำเนินงาน ตามภารกิจ (Tasks) ดังนี้

- Combine internal database รวบรวมข้อมูลจากการใส่ข้อมูลในเทมเพลตโดยผู้แทนยา พร้อมกับผนวก (Append) ข้อมูลเหล่านั้นรวมกัน
- Analysis by Data Analytics Tool (Data Analytic Framework) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร คือข้อมูลยอดขาย รวมกับ ข้อมูลแพทย์และโรงพยาบาล มาวิเคราะห์โดยผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า Data Analytics เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Information) ที่สำคัญและเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการเข้าเยี่ยมแพทย์ให้กับผู้แทนยา นั่นคือ กิจกรรมการเข้าพบแพทย์ด้วย “Key Messages by Product by Specialty”
- Confirmed Result to Sales Team ประมวลผลผลลัพธ์ พร้อมส่งกลับทีมขายเพื่อยืนยันหลังจากที่ทีมขายรับทราบแล้ว ทำการอัปโหลดเข้าสู่ระบบ “Sales Force Automation” ให้กับผู้แทนยาแต่ละคนในทีมขายนั้นๆ

3. Phases 3: Training เฟสที่ 3 ขั้นตอนการฝึกอบรม และให้ความรู้กับผู้แทนยา ประกอบไปด้วยการดำเนินงาน ตามภารกิจ (Tasks) ดังนี้

- Sales Force Effectiveness Concept Training ฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจถึงหลักการ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ SFE concept สำหรับ Healthcare Industry

- Filed Visit Customer Strategy ฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจถึงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ และวิธีการนำผลลัพธ์นั้นไปใช้ ซึ่งคือ “Key Messages by Product by Specialty” ที่ผ่านกระบวนการ ทำ Data Analytic สำหรับผู้แทนยานำไปสื่อสารให้กับแพทย์ผู้เป็นลูกค้าคนสำคัญจดจำในแบรนด์ หรือผลิตภัณฑ์ (ยา) ของทีมขายของ ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ได้

4. Phases 4: Go Live เฟสที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงของผู้แทนยา ประกอบไปด้วยการดำเนินงาน ตามภารกิจ (Tasks) ดังนี้

Filed Visit Customer with Data Analyst ผู้แทนยาออกเขตไปเยี่ยมแพทย์ โดยการออกเขตไปพบแพทย์ จะมี Data Analyst ประกอบเป็น mentor เพื่อสังเกตการณ์ ติดตาม และสรุปหาผลตอบรับจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Feedback)

5. Phases 5: Monitoring เฟสที่ 5 การติดตาม และประเมินผลจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ของผู้แทนยาในออกเขตไปเยี่ยมแพทย์ โดยใช้ “Key Messages by Product by Specialty”

5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ การวิเคราะห์ (Risk analysis) การประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเรียกว่าอุบัติเหตุ (Accident) กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทาง และนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนก และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือ โอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4. กิจกรรมการติดตามและควบคุม (Risk Monitoring and Control) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

หลังจากที่ได้มีการกำหนดแนวทางการทำงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปฏิเสธไม่ได้ว่าเมื่อดำเนินการตามแผนงานต่างๆ อาจจะมีปัญหาบางประการที่อาจจะเกิดขึ้นนอกเหนือจากความคาดหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลในเชิงบวก หรือเชิงลบต่อแผนการดำเนินงานนั้นได้ หากเป็นในเชิงบวกก็จัดว่าเป็น โอกาส แต่หากมีผลในเชิงลบจัดว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินแผนงานทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

ดังนั้น จึงจะต้องมีการเตรียมแผนกลยุทธ์ เพื่อที่จะรองรับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน (Contingency Plan) เพื่อลดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นให้ส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายต่อองค์กรให้น้อยที่สุด อะไรบ้างที่เป็นข้อควรระวัง และเรื่องที่ควรใส่ใจ

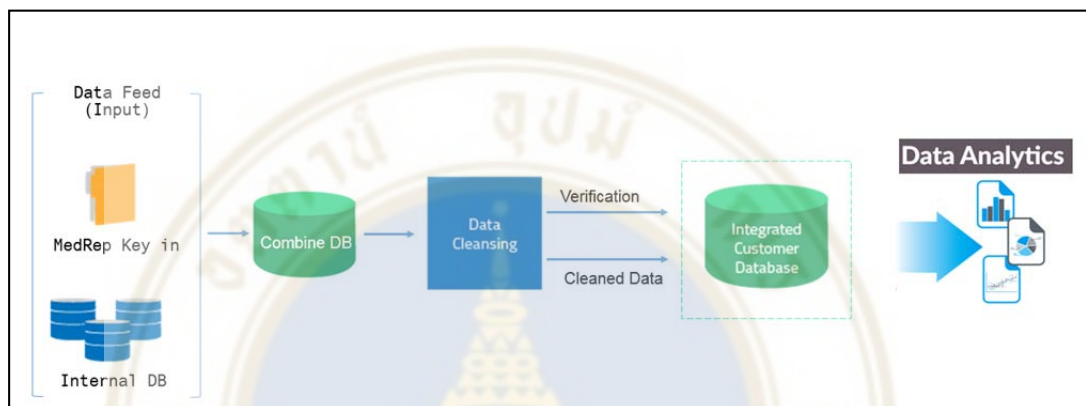
5.2.1 การวิเคราะห์ และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์ ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย

ปัจจุบันปริมาณข้อมูลที่เกิดจากการทำงานประจำวันรวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการ Key Transaction ของผู้แทนขายผ่านเครื่องมือ Sales Force Automation มีปริมาณมาก หากไม่มีการวางแผน และการบริหารจัดการที่ดีก็อาจจะเกิดปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูลในภายภาคหน้าได้ เนื่องจากการทำ Data Analytics นั้นจะมีส่วนสำคัญอย่างมากในอนาคต เพราะเราจะใช้ข้อมูลภายในองค์กร รวมถึงข้อมูลที่ถูกกรอก (Input) ผ่านเทมเพลต (Excel Template) โดยผู้แทนขายของแต่ละทีมขาย (Sales Team) เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่ง Information ที่สำคัญ และเป็นคัมภีร์เพื่อปฏิบัติงาน

สำหรับผู้แทนยา ซึ่งการพัฒนาเทคโนโลยีการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง

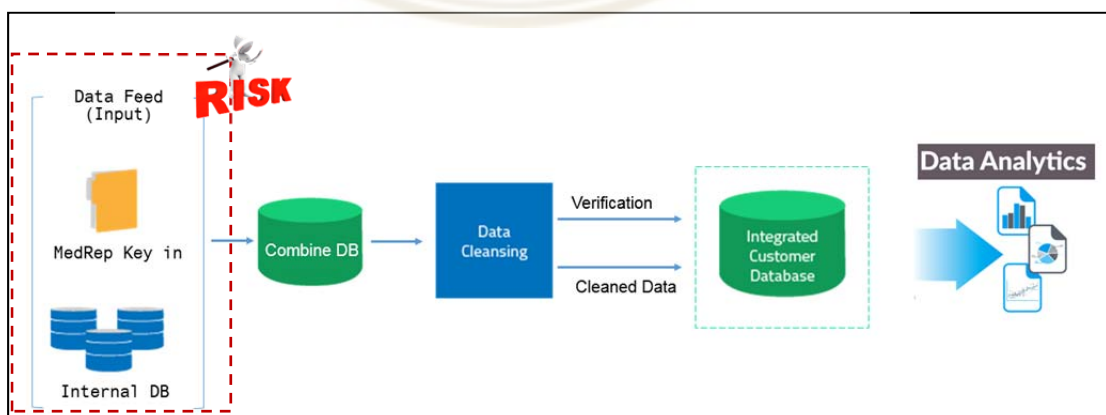
5.2.2 ความเสี่ยงจากการกรอกข้อมูล (Input) ของผู้แทนยา

ข้อมูลที่เราจะนำไปวิเคราะห์ส่วนหนึ่งมาจากการ Input ของผู้แทนยาเข้ามา บวกกับข้อมูลของ Internal Data โดยจะนำเสนอเป็นกระบวนการ ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 Data Quality Steps

จะเห็นได้ว่าการรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เราจะทำการ Cleansing ข้อมูลที่เป็น Input เข้ามาก่อน จนได้เป็น Database ที่พร้อมจะสามารถไปทำ Data Analytics Process ดังนั้น ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด และส่งผลกระทบหากเกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่ควรใส่ใจ มาจากการ Input ข้อมูลของผู้แทนยา จะอยู่ใน Phase 1 และ Phase 2 ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 Data Quality Steps (Risk Focus)

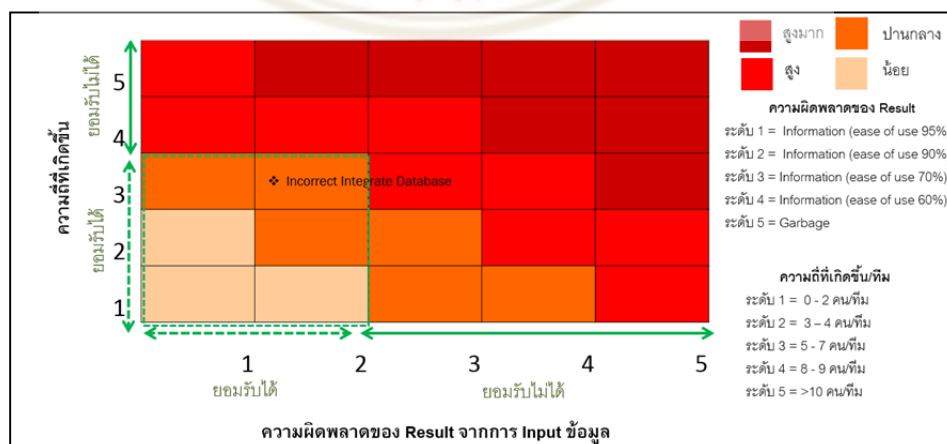
ความเสี่ยงดังกล่าว ได้ทำการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ความเสี่ยงจากการ Input ข้อมูลของผู้แทนยา (Risk Identification)

Impact	Event	Causes	Owner
Incorrect Integrate Database	มีการกรอกข้อมูลสำคัญ (Input) ที่ไม่ถูกต้องเข้ามา	ผู้แทนไม่ใส่ใจ กรอกข้อมูลที่ผิดพลาด	Brand Manager, Supervisor
		ผู้แทนไม่เข้าใจวิธีการกรอกข้อมูลที่ต้อง	Data Analyst (Training Team)

เมื่อเรานำปัจจัยความเสี่ยงมาวิเคราะห์หาโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิด และความรุนแรงของผลกระทบที่เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว จะพบว่า ความเสี่ยงจากการกรอกข้อมูลที่ผิดพลาดของผู้แทนยานั้น หากเกิดขึ้นจริงจะส่งผลกระทบกับการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ในระดับสูง เพราะเนื่องจากเมื่อเรา Input ข้อมูลแต่เป็นข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง มันก็จะกระทบต่อผลลัพธ์นั้นๆ ที่ถูกวิเคราะห์ออกมา และนำข้อมูลนั้นไปใช้ หากสามารถกรอกข้อมูลได้ถูกต้อง ผลลัพธ์ที่ออกมาจะอยู่ในช่วงความเชื่อมั่นที่สูง และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Garbage in Garbage out) แต่เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นไม่สูงนัก เนื่องจากทีม Data Analyst จะทำการประกบ พร้อมกับฝึกอบรมผู้แทนยา เพื่อให้ข้อมูลที่ออกมานั้นมีความถูกต้องสมบูรณ์

ทั้งนี้เมื่อองค์กรสามารถวิเคราะห์ประเด็นปัจจัย ความเสี่ยงหลักที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับองค์กรได้แล้ว จึงควรมีการเตรียมแผนป้องกันและรับมือในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันทั่วทั้งก่อนที่จะก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อองค์กรตามมา ดังแสดงในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 การประเมินความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร ซึ่งความเสี่ยงสำคัญ และให้ความใส่ใจนั้นคือเรื่องของข้อมูลที่กรอกเข้ามา ซึ่งแสดงการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ดังตารางที่ 5.4 และ ตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.4 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่ทำให้ข้อมูล (Information) ที่ถูกวิเคราะห์มาใช้งานไม่ได้

ระดับ	คำอธิบาย
5	Garbage
4	Information (Ease of use 60%)
3	Information (Ease of use 70%)
2	Information (Ease of use 90%)
1	Information (Ease of use 95%)

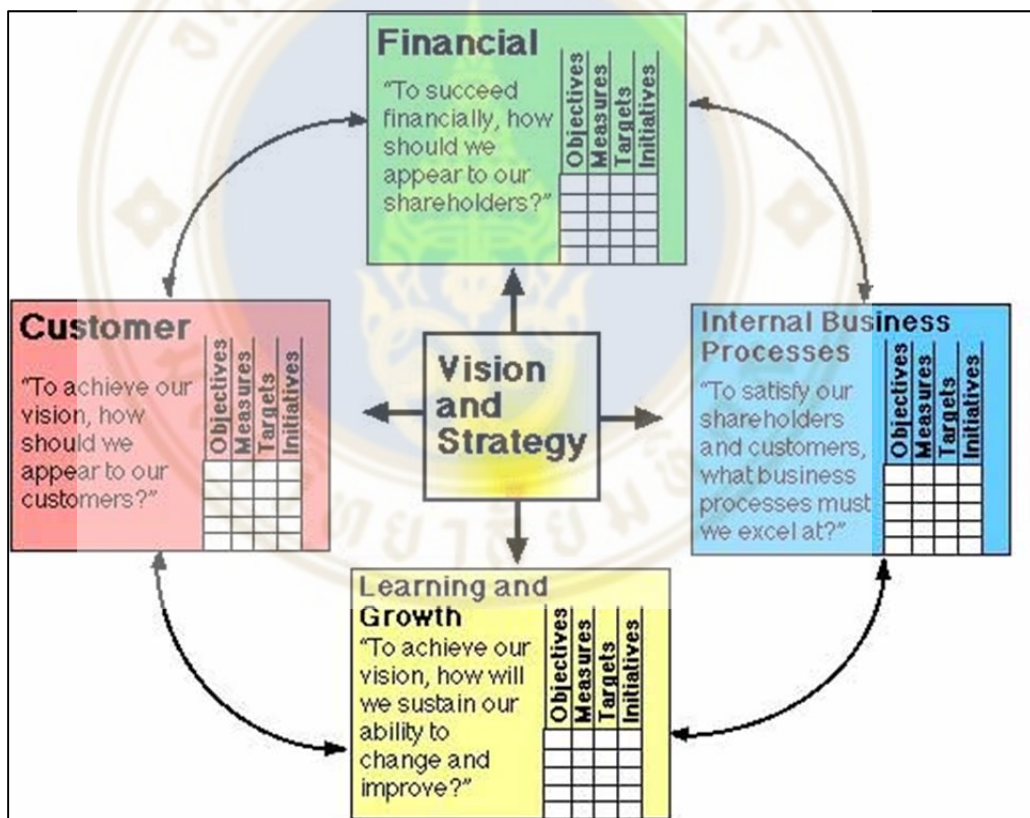
ตารางที่ 5.5 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการกรอกข้อมูล (Input) ผ่านแท็บเล็ตที่ซึ่งข้อมูลที่ผิดพลาดมาจากผู้แทนยา

ระดับ	คำอธิบาย
5	>10 คน/ทีม
4	8-9 คน/ทีม
3	5-7 คน/ทีม
2	3-4 คน/ทีม
1	0-2 คน/ทีม

5.3 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อ

ระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งเป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยการจัดการองค์กรในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Paul Arveson, 1998) ซึ่งแต่เดิม การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่น เพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร นอกจากนี้ BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติได้ และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมนอย่าง แพร่หลายตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPI) ที่มีความสัมพันธ์ กัน คือ (ความรู้ของระบบการบริหารจัดการคุณภาพ Balanced Scorecard, 2552)



ภาพที่ 5.4 What is the Balanced Scorecard?

ที่มา: Paul Arveson (1998)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ ว่าเป็นอย่างไร มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPI เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร มีตัวอย่างตัวชี้วัด หรือ KPI เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และกำไรต่อลูกค้าเป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ผลผลิต (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน, ทักษะของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน, ความรู้ความสามารถของพนักงานที่ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ มุมมองทั้ง 4 ด้านนั้นจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

5.3.1 กระบวนการใช้ BSC ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ของ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย

เมื่อทราบถึงประโยชน์ และหลักการในการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้ว เพื่อตอบสนองกับกลยุทธ์ ดังภาพข้างต้น บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย ได้มีการนำ Balanced Scorecard

เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังภาพที่ 5.5



ภาพที่ 5.5 กระบวนการใช้ BSC ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย

5.3.2 การนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผลทั้ง 4 ด้าน

5.3.2.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

เพื่อบรรลุความสำเร็จด้านการเงิน หรือองค์กรควรมีผลการดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้น รวมถึงบริษัทคู่ค้า (Client) วัตถุประสงค์ ในมุมมองทางการเงินนั้นคือการสร้างยอดขาย ให้มียอดขายเพิ่มขึ้น 20% (Sales Growth) เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว โดยยอดขายที่วิ่งเข้ามานั้นจะแบ่งโดย ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจาก กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล กับ ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากต่างจังหวัด (By Region BKK & UPC) เพื่อนำมาเป็นเป้าหมาย ในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยใช้การจัดทำรายงานสรุปยอดขายและกำไรสุทธิแบบราย ไตรมาส (Quarterly) เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อการควบคุมและกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานเป็นไป ตามแผนงาน

ตารางที่ 5.6 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ยอดขายจากการสั่งซื้อ	- BKK Sales Growth	-BKK15%	จัดทำ Monitoring Report ควบคู่เมื่อมีการติดตามออกเขตกับผู้แทนตามกลยุทธ์การเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer Strategy) แล้วยอดขายในไตรมาสถัดมาเพิ่มขึ้นหรือไม่? เช่น ในหมวดหมู่ของยากระดูก (หรือผลิตภัณฑ์ (ยา) ที่ผู้แทนนั้นดูแลอยู่
สินค้าจากโรงพยาบาล	- UPC Sales Growth	-UPC5%	
และคลินิกเพิ่มขึ้น (Sales Growth) ทั้งประเทศ		(เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว)	

ตัวอย่าง มีการวัดผลดูว่าเมื่อมีการติดตามออกเขตกับผู้แทนตามกลยุทธ์การเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Customer Strategy) แล้วยอดขายในไตรมาสถัดมาจะสูงขึ้นไหม ในหมวดหมู่ของยากระดูก (หรือผลิตภัณฑ์ยาที่ผู้แทนดูแลอยู่)

ตารางที่ 5.7 ตัวอย่างการวัดผล มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

หน่วย : ล้านบาท

Customer	Q3			Q4		
	July	August	September	October	November	December
รพ.ศิริราช ฝ่ายเภสัชกรรม	90	120	120			
รพ.รามธิบดี	110	88	120			
โรงพยาบาลปทุมราชบุรี	100	90	110			
โรงพยาบาลสมิติเวช	60	50	45			

5.3.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เนื่องด้วยกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ดิเคเอสเอช ประเทศไทย “เราเป็นผู้นำในการให้บริการด้านการขยายตลาดสำหรับบริษัทที่ต้องการสร้างความเติบโตให้ธุรกิจ (Market Expansion)” วัตถุประสงค์ ในมุมมองด้านลูกค้า คือ *ครอบคลุม ถึงการหาตลาดใหม่ (ในที่นี้จะหมายถึงแพทย์) (Coverage) พร้อมด้วยกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ (New Customer)* ซึ่งยกตัวอย่างในที่นี้ เช่น จากการใช้เยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยา ด้วยกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเยี่ยมแพทย์ของผู้แทนยาด้วย Data Analytics (Field visit Customer Strategy) สร้างการเรียนรู้และจดจำผู้แทนยาของดิเคเอสเอช เน้นการสร้าง ความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพกับแพทย์ผู้จ่ายยา จำนวนการครอบคลุมแพทย์ (Coverage Doctors) ของ ดิเคเอสเอช จะเพิ่มขึ้น เช่น แพทย์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านกระดูก จาก ณ ปัจจุบันที่มีอยู่ 100% ดิเคเอสเอช Coverage อยู่ที่ 70% ไปใช้ดิเคเอสเอชเราจะครอบคลุมมากขึ้น จาก 70% ไปเป็น 80% และแน่นอนย่อมส่งผลต่อการเติบโตของยอดขายของบริษัทด้วย

ตารางที่ 5.8 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการเพิ่มการครอบคลุมแพทย์แต่ละผู้เชี่ยวชาญ (Coverage Doctors By Specialty)	อัตราการเพิ่มขึ้นของการครอบคลุมแพทย์แต่ละผู้เชี่ยวชาญ	10% (เมื่อเทียบกับจำนวนแพทย์ในแต่ละ Specialty ในปัจจุบัน)	กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมต่อของแพทย์กับผู้ป่วยด้วย Data Analytics

5.3.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เพื่อตอบสนองลูกค้า ด้วยกระบวนการบริหารอะไรที่มีประสิทธิภาพและแตกต่าง วัตถุประสงค์ ในมุมมองด้านกระบวนการ ภายใน จะมุ่งเน้น ช่วยผู้แทนยาในการกรอง และ focus แพทย์ หรือกลุ่มหมอมที่มีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อ ผลิตภัณฑ์จากพวกเขา (Potential Customer) ซึ่งเมื่อพวกเขาเหล่านั้น ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนแล้ว การออกไปเยี่ยมแพทย์ก็เปรียบเหมือนการไปออกรบแบบไม่มีอาวุธ หรือถ้าเทียบกับการไปตกปลา ก็เหมือนกับผู้แทนของเราออกไปตกปลาในบ่อที่ไม่มีปลา หรือปลาเหล่านั้นเป็นตัวเล็ก และแน่นอน เมื่อกระบวนการ ไม่มีประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อยอดขาย (Sales Revenues) และประสิทธิภาพการทำงาน (Med Reps Performance) ของผู้แทนยา ด้วย จากแนวคิดของ Sales Force effectiveness รวมกับการนำ เครื่องมืออย่าง Data Analytics ที่เรานำข้อมูลทั้งข้อมูลภายในองค์กร (Internal Data) และวิเคราะห์ข้อมูลจาก “Sales Force” ผสานกับการวิจัยตลาดของกลุ่ม Healthcare การ Classify แพทย์ตามความเชี่ยวชาญ (Doctor’s Specialty) มา กำหนด “Key Messages” ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับยาที่ผู้แทนนั้นดูแลอยู่ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ จากการ ใช้ Data Analytics เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลจาก Sales Force

ตารางที่ 5.9 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ปรับปรุงกระบวนการไปเยี่ยมแพทย์ (Call Visit Doctors)	อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนแพทย์ ซึ่งมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสินค้า (ยา) พร้อมทั้งจัดจำแนกหรือชื่อของสินค้า(ยา)ที่ผู้แทนดูแลอยู่ได้	90% Coverage Key Messages By Specialty By Product	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่ง Key Message Strategy ที่กำหนดเพื่อไปสื่อสารให้แพทย์ผู้จ่ายยาจัดจำแนก หรือสินค้าของผู้แทนยาได้ด้วย "Data Analytic"

5.3.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมอง ที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร วัตถุประสงค์ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จะมุ่งเน้นเพื่อยกระดับ กระบวนการดำเนินงานเข้าเยี่ยมแพทย์ (Field

Visit Customer) ตัวของนักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) เองจะช่วยเข้าไปประกบกับผู้แทนยาเพื่อเป็น Mentor คว้า Key Message ของยาตัวนั้นได้ถูกสื่อสารไปหาแพทย์จริงๆ กลยุทธ์นั้นเองจะทำให้กระบวนการทำงานของผู้แทนยาดีเคเอสเอชมีความแตกต่าง และได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยการทำ “Data Analytics”

ตารางที่ 5.10 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้แทนยาในการเข้าเยี่ยมแพทย์	จำนวนการอบรมต่อเดือน และจำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรม	ผู้แทนยาทุกทีมขายของโรงพยาบาลต้องได้รับการอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตร (3 ชม.)	จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของพนักงาน (Training Record)
	จำนวนครั้งที่ Data Analyst ไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit) กับผู้แทนยา	Data Analyst ต้องไปออกเขตกับผู้แทนยาในเขต BKK อย่างน้อย 1 ทีม/เดือน	จัดทำบันทึกการออกไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit Record) กับผู้แทนยา

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ สรุปได้ ดังภาพ

ตารางที่ 5.11 Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

Strategic Map	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)
	สอดคล้องจากภารกิจของโรงพยาบาลและผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น (Sales Growth) ทั้งประเทศ	- BKK Sales Growth - UPC Sales Growth	- BKK 15% - UPC 5% (เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน)
	ความสามารถในการเพิ่มการครอบคลุม (Coverage) แพทย์ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ Specialty	อัตราการเพิ่มขึ้นของการครอบคลุมแพทย์ในแต่ละ Specialty	10% (เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแพทย์ในแต่ละ Specialty ในปัจจุบัน)
	ประสิทธิภาพการไปเยี่ยมแพทย์ (Call Visit Doctors)	อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนแพทย์ ที่มีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสินค้า (ยา) พร้อมทั้งจดจำแบรนด์หรือชื่อของสินค้า (ยา) ที่คุ้นเคยได้แล้ว	90% Coverage Key Messages By Specialty By Product
	พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้แทนยาในการเข้าเยี่ยมแพทย์	จำนวนการอบรมต่อเดือน และจำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรม จำนวนครั้งที่ Data Analyst ไปเยี่ยมแพทย์ (Field Visit) กับผู้แทนยา	ผู้แทนยาทุกทีมขายของโรงพยาบาลต้องได้รับการอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตร (3 ชม.) Data Analyst ต้องไปออกเขตกับผู้แทนยาในเขต BKK อย่างน้อย 1 ทีม/เดือน

กล่าวโดยสรุปการนำกลยุทธ์ที่ได้วางเอาในบทที่ 4 มาประยุกต์เป็นแผนงาน (Project Plan) โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เพื่อให้สามารถบริหารโครงการได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน กล่าวหลักๆคือ ช่วยให้เราสามารถวางแผน ติดตาม และควบคุมตลอดโครงการจนแล้ว (Project Plan Check lists) เสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากตาราง 5.1 แผนงานที่ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมแพทย์ของผู้แทนฯด้วย Data Analytics จะเห็นว่าประกอบไปด้วยสิ่งที่จะต้องดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับแนวทางของทั้ง 3 กลยุทธ์ นั่นคือ ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินปฏิบัติไปนั้น ทำที่ที่สุดผลลัพธ์สามารถนำไปวัดผลหรือประเมินผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ได้ ไม่ว่าจะเป็นทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้เติบโต เพื่อให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติอยู่นั้นยังเดินอยู่ในกรอบของกลยุทธ์ที่วางเอาไว้อย่างแท้จริง และเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยรองรับกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เรื่องที่เราควรต้องใส่ใจในแต่ละขั้นตอนของ Project Plan ตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบเมื่อวิเคราะห์จากสภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สาเหตุของปัญหาแท้จริงที่สัมพันธ์กันตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันและนำมาประยุกต์ใช้ หากแผนงานดังกล่าวได้ผ่านการติดตามควบคุมจนแล้วเสร็จได้ในที่สุด ออกมาเป็นผลลัพธ์ตามกรอบกลยุทธ์ที่วางไว้ องค์กรก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายคือ การครอบคลุมแพทย์ผู้จ่ายตามลักษณะความเชี่ยวชาญในอัตราที่เพิ่มขึ้น (Coverage Doctor By Specialty) และการเติบโตของยอดขายทั้งกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด อีกทั้งยังเป็นทั้งการสร้างความสามารถ พร้อมกับติดอาวุธให้กับผู้แทนฯ (Medical Representative) ในการเข้าเยี่ยมแพทย์ผู้จ่ายให้จดจำแบรนด์ และผู้แทนฯของ ดีเคเอสเอช ซึ่งทั้งหมด ทั้งมวลเหล่านี้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพของเราที่จะร่วมกันพัฒนาทั้งคน ระบบ และกระบวนการให้นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

- บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน). (2558). รายงานประจำปี 2558 บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน). จาก http://bdms.listedcompany.com/misc/ar/ar2015_th.html, 27 พฤษภาคม 2559.
- บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด. (2558). DKSH Financial results and documents. จาก http://dksh.com/cs/dksh_com/o/investors/company/financial-results-and-presentations, 27 พฤษภาคม 2559.
- บริษัท ดีเคเอสเอช (ประเทศไทย) จำกัด. (2559). กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ บริษัท ดีเคเอสเอช ประเทศไทย. จาก http://dksh.com/cs/dksh_th/th/industries/healthcare, 27 พฤษภาคม 2559.
- เพ็ญจันทร์ เมตตา. (2013). กลยุทธ์ทางการตลาด. จาก <http://chinjaithamachaichusak.blogspot.com/2013/09/stp.html>, 5 มิถุนายน 2559.
- วารางคณา ผลประเสริฐ และอาจารย์ นายแพทย์ ชูชัย. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี. (2557). การคิดอย่างเป็นระบบ. จาก <http://km.camt.cmu.ac.th/maskm/952701/PowerPoint/System%20Thinking.docx>, 10 มิถุนายน 2559.
- ศิริชัย เพิ่มกาญจนา. (2555). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). จาก <https://perchai.wordpress.com/>, 10 มิถุนายน 2559.
- Biggerplate. (2012). PESTLE Analysis Mind Map. Available <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map>, June 5, 2016.
- JUMNON.blog. (2552). ความรู้ของระบบการบริหารจัดการคุณภาพ Balanced Scorecard. จาก http://pirun.ku.ac.th/~fedupns/eport_sample/supansa/efiles/attach/QC.doc, 10 มิถุนายน 2559.
- Paul Arveson, (1998). What is the Balanced Scorecard?. Available <http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>, July 1, 2016.