

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมร้านขายยา

กรณีศึกษา : ร้านขายยามานี



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมร้านขายยา

กรณีศึกษา : ร้านขายยามานี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2560



นางสาวสริน สิ้นประเสริฐพร
ผู้วิจัย

.....
พันธภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

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

.....
ดวงพร อากาศศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

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

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจากทั้งหน่วยงาน และผู้มีพระคุณ ซึ่งให้คำปรึกษา แนะนำ ข้าพเจ้ามาตลอด ข้าพเจ้าขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช และ ดร.พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทาง ในการหลักการเลือกเครื่องมือ และการวิเคราะห์ปัญหาในการออกแบบกลยุทธ์สำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ การคิดวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในธุรกิจรวมถึงการทำงาน ของข้าพเจ้า

ขอขอบคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้องและเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้การสนับสนุน รวมถึงเพื่อน รุ่น 18B สาขาการจัดการและกลยุทธ์ที่คอยช่วยเหลือแนะนำตลอดระยะเวลาการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา ในที่สุด

รสริน สีนประเสริฐพร



กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมร้านขายยา กรณีศึกษา : ร้านขายยามานี

STRATEGIES FOR INCREASING SALES IN THE DRUG STORE INDUSTRY CASE STUDY:
MANEE DRUG STORE

รสริน สีนประเสริฐพร 5850244

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมร้านขายยาสำหรับร้านขายยามานีให้มีรายได้เพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้ Five Force Model, Resource Base View และ Marketing Mix ในการวิเคราะห์จากการวิเคราะห์พบว่าร้านขายยามานี อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง อำนาจการต่อรองผู้ซื้อที่สูง ในขณะที่อำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์ การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่อยู่ในระดับปานกลาง และอำนาจของสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ร้านยามานี ยังมีทรัพยากรที่ไม่แตกต่างจากคู่แข่งซึ่งไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นผลทางลบในการเพิ่มรายได้ของร้านขายยามานี

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้ร้านขายยามานีใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ โดยเน้นที่ทรัพยากรบุคคล ให้เจ้าของ เกสัชกร และพนักงานผู้ช่วย เห็นความสำคัญของงานบริการควบคู่ไปกับการขายยา และผลิตภัณฑ์อื่นๆ เริ่มจากการปรับทัศนคติร่วมกัน มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการขายและการให้บริการ มีการจ่าย Incentive เพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนในกรณีขายได้ตามเป้าที่ตั้งไว้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการขายและบริการมากขึ้น มีการวัดผลโดยกำหนด KPI ครอบคลุม 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการทำงาน และการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้านำไปสู่การเพิ่มขึ้นของรายได้ของร้านขายยามานี

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมร้านขายยา/ ร้านขายยาเซนสโตร์/ ผลิตภัณฑ์อาหารเสริม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.1.1 ข้อมูลธุรกิจ	2
1.1.2 โครงสร้างของธุรกิจ	2
1.1.3 สภาพปัญหา	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	5
2.1 เครื่องมือ Five Force Model เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจภายนอก	5
2.1.1 วิเคราะห์ปัญหาธุรกิจร้านขายยามานี โดยเครื่องมือ Five Force Model	7
2.2 ทฤษฎี Resource base view เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลต่อธุรกิจ	9
2.2.1 วิเคราะห์ทฤษฎี Resource Base View ของร้านขายยามานี	11
2.3 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps)	12
2.3.1 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) มีดังนี้	12
2.3.2 การวิเคราะห์ ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) ของร้านขายยามานี	14
2.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	18
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	27
3.1 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis	27
3.1.1 กิจกรรมหลัก (Primary activities)	27
3.1.2 กิจกรรมรอง (Supporting Activities)	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของร้านขายยามานี	28
3.2.1 กิจกรรมหลัก Primary Activities	28
3.2.2 กิจกรรมสนับสนุน Supporting Activities	29
3.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาของร้านขายยามานี	29
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา	32
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	32
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	32
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	39
5.1 แผนการดำเนินงานของร้านขายยามานี	39
5.1.1 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 1 (เดือนที่ 1 – เดือนที่ 3)	39
5.1.2 แผนการดำเนินงานช่วงที่ 2 (เดือนที่ 4 – เดือนที่ 6)	40
5.1.3 แผนการดำเนินงานช่วงที่ 3 (เดือนที่ 7)	40
5.1.4 แผนการดำเนินงาน	41
5.2 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)	41
5.2.1 Balance Scorecard (BSC) ของร้านขายยามานี	43
5.3 การบริหารความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง	45
บรรณานุกรม	47
ประวัติผู้วิจัย	48

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	18
2.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานีภาพรวม	21
2.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านผลิตภัณฑ์	21
2.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านราคา	22
2.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านสถานที่	22
2.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านการส่งเสริมการตลาด	23
2.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านบุคลากร	24
2.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านลักษณะทางกายภาพ	24
2.9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านการให้บริการ	25
4.1 การวิเคราะห์ปัญหาปัญหาและกลยุทธ์ของร้านขายยามานี	33
4.2 การประเมินกลยุทธ์ 2 วิธี เพื่อเลือกปัญหาและกลยุทธ์ที่ควรได้รับการแก้ไขก่อน	35
5.1 แผนการดำเนินการ	41
5.2 ด้านการเงิน	43
5.3 ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	44
5.4 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	44
5.5 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	45
5.6 ประเมินความเสี่ยง	46

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กราฟแท่งแสดงมูลค่าตลาดธุรกิจร้านขายยา	1
1.2 กราฟแสดงแนวโน้มค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวชภัณฑ์และคำรักษาพยาบาล	2
1.3 กราฟแสดงสัดส่วนรายได้ของร้านขายยามานี	3
1.4 กราฟแสดงรายได้ของร้านยามานี	3
2.1 Resource Base View concept : Journal of Technology Management & Innovation	10
2.2 ตัวอย่างแบบสอบถาม	15
2.3 Fish Bone Diagram	26
3.1 Why-Why Analysis	30
3.2 การวิเคราะห์ปัญหาภาพใหญ่โดย Value Chain Analysis และการหาสาเหตุที่แท้จริง โดย Why-Why Analysis	31
4.1 แสดง porter's generic strategies	33
4.2 การประเมินกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหานั้น โดยดูผลกระทบและความยากง่ายในการนำไปใช้	36
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่การทำงาน (Functional Strategy)	36
5.1 Balance Scorecard Framework	42
5.2 การประเมินความเสี่ยง	46

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

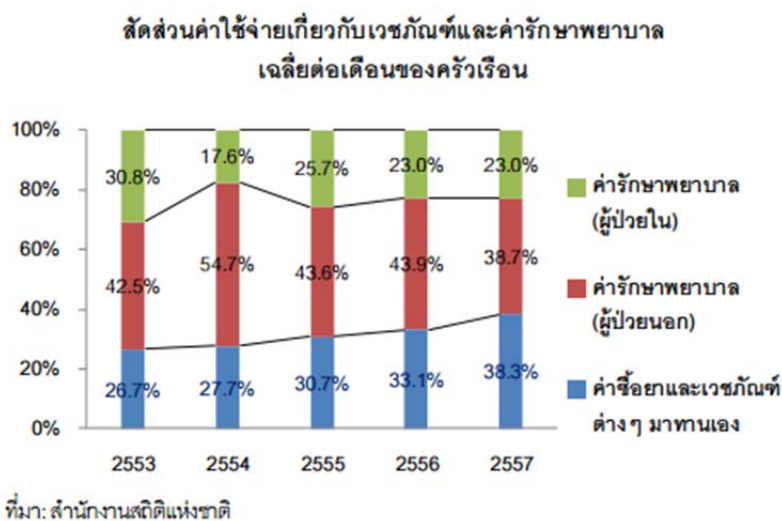
ปัจจุบันแนวโน้มของธุรกิจร้านขายยามีมูลค่าตลาดที่เพิ่มขึ้นสูงขึ้นทุกปี โดยมูลค่าตลาดปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ 2.9 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เคยคาดการณ์ไว้ว่าแนวโน้มตลาดน่าจะสูงมากถึง 3 ล้านบาท ซึ่งการขยายตัวของธุรกิจร้านขายยานั้นเพิ่มมากขึ้นทั้งจากร้านขายยาเดี่ยว และร้านขายยาเซนสโตร์ ยืนยันจากข้อมูลสำนักงานอาหาร และยา ปี 2558 พบว่าปัจจุบันมีจำนวนร้านขายยาทั้งสิ้นจำนวนประมาณ 1.9 หมื่นร้าน ซึ่งการขยายตัวหลักของร้านขายยาที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ส่วนใหญ่มาจากการเพิ่มสาขาจากร้านขายยาเซนสโตร์ แม้การเพิ่มขึ้นจะมาจากร้านขายยาเซนสโตร์ แต่ปัจจุบันสัดส่วนจำนวนร้านขายยาเดี่ยวยังมีจำนวนมากกว่าร้านขายยาเซนสโตร์ โดยมีสัดส่วน 80: 20



ที่มา: BMI ประเมินการโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย

ภาพที่ 1.1 กราฟแท่งแสดงมูลค่าตลาดธุรกิจร้านขายยา

แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของตลาดธุรกิจร้านขายยาทั้งร้านขายยาเดี่ยวและร้านขายยาเซน สโตร์ เป็นไปในแนวทางเดียวกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใส่ใจดูแลสุขภาพมากขึ้นซึ่งยืนยันข้อมูลซื้อขายและเวชภัณฑ์มาทานเองนั้นมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี อาจเป็นเพราะผู้ป่วยเห็นว่าการซื้อยาเพื่อรักษาโรคเบื้องต้นนั้น เช่น หวัด ปวดท้อง หรือท้องเสีย มีความสะดวกมากกว่าการรับการรักษาที่โรงพยาบาล โดยเฉพาะความสะดวกในเรื่องของเวลา



ภาพที่ 1.2 กราฟแสดงแนวโน้มค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวชภัณฑ์และคำรักษาพยาบาล

จากธุรกิจร้านขายยามีแนวโน้มขยายตัว ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจนี้ก็เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะร้านขายยาเซนโตรที่มีแผนการขยายสาขาในทุกๆ ปี โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะเป็นบู๊ทส์ วัดสัน ชูรุสะ เอ็กซ์ตรีจของเซเว่นฯ บิ๊กซีที่มีร้านยาเฟรียว รวมถึงกลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพมีการเพิ่มสัดส่วนสินค้าเวชสำอางเข้ามาในร้านยาเซฟครีมากขึ้น การแข่งขันที่มากขึ้นส่งผลให้ธุรกิจร้านยาโดยเฉพาะร้านขายยาเดี่ยวต้องมีการปรับตัวเพื่ออยู่รอด เช่นเดียวกับร้านขายยามานีที่ตั้งอยู่บริเวณซอยอารีย์ ดำเนินธุรกิจแบบร้านยาเดี่ยว ดังนั้นจะเห็นได้ว่าด้วยสภาพการแข่งขันที่มากขึ้นทำให้ร้านขายยามานีต้องหากกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งนำไปสู่กำไรที่เพิ่มมากขึ้นและความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต

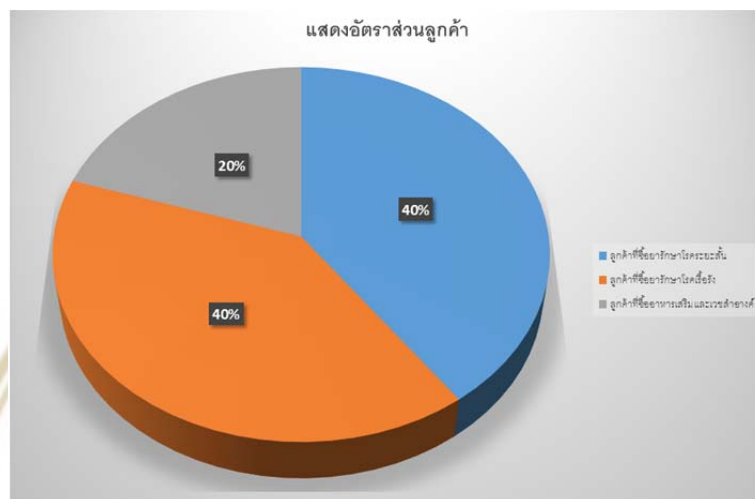
1.1.1 ข้อมูลธุรกิจ

ลักษณะธุรกิจและข้อมูลทั่วไป ร้านยาบ้านยามานี ก่อตั้งในเดือนกรกฎาคม ปี 2557 ตั้งอยู่ในซอยอารีย์ ปัจจุบันมี 1 สาขาแต่ในอนาคตมีวางแผนจะขยายเพิ่มเติม โดยภายในร้านมีทั้งยาแผนปัจจุบันและยาสมุนไพร สินค้าสุขภาพ เช่น อาหารเสริม รวมไปถึงเวชสำอาง

1.1.2 โครงสร้างของธุรกิจ

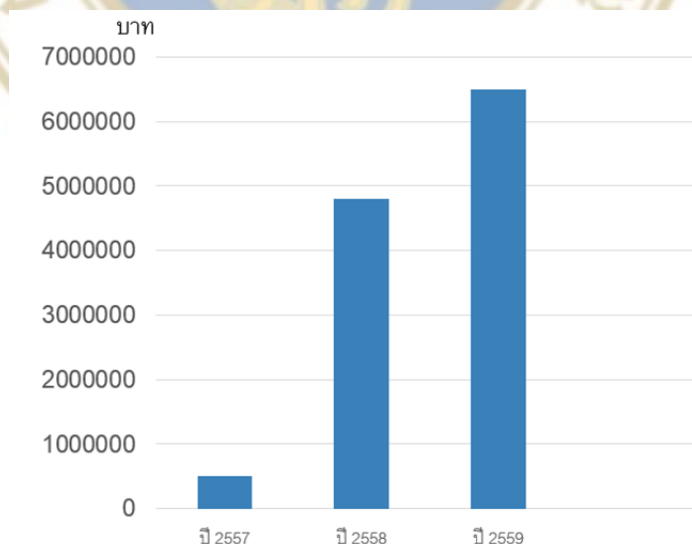
ประกอบด้วยผู้ก่อตั้งจำนวน 2 ราย เกสซ์กรปฏิบัติหน้าที่ 1 คน และ ผู้ช่วยเกสซ์กร 1 คน โดยผู้ก่อตั้งจะทำหน้าที่ในการดูรายรับและรายจ่ายของร้านยาเป็นหลัก เกสซ์กรมีหน้าที่ให้คำปรึกษาจ่ายยาให้กับลูกค้า และผู้ช่วยเกสซ์กรมีหน้าที่ช่วยในการตรวจสอบสินค้าที่เหลือเพื่อทำการสั่งซื้อเข้ามาในร้านหรือช่วยขายสินค้าประเภทอื่นที่ไม่ใช่ยาให้กับลูกค้า กลุ่มลูกค้าหลักจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- ลูกค้าที่ซื้อยารักษาโรคเพื่อรักษาตัวเอง เช่น โรคหวัด ท้องเสีย เป็นต้น (40%)
- ลูกค้าที่เป็นโรคเรื้อรัง รักษาที่โรงพยาบาลและนำไปสั่งยามาซื้อยาที่ร้านยา เช่น โรคความดันหรือเบาหวาน (40%)
- ลูกค้าที่ซื้ออาหารเสริมและเวชสำอาง เช่น Whey protein (20%)



ภาพที่ 1.3 กราฟแสดงสัดส่วนรายได้ของร้านขายยามานี

โดยผลประกอบการของร้านยามานีตลอดระยะเวลา 3 ปี มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.4 กราฟแสดงรายได้ของร้านยามานี

1.1.3 สภาพปัญหา

ลักษณะธุรกิจ พฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นทำให้ร้านยาต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนั้น ตั้งแต่การรักษาลูกค้ารายเดิม และสร้างลูกค้ารายใหม่ นอกจากนี้ร้านยาเองยังต้องมีการปรับตัวในการหาผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแนวโน้มผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการวิเคราะห์ เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถอยู่รอดในธุรกิจนี้ได้

เนื่องจากมูลค่าตลาดร้านยาในประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ร้านยามานี้ตั้งอยู่บริเวณใจกลางกรุงเทพมหานครซึ่งภายในระยะ 5 กิโลเมตร มีร้านยาอื่นรวม 4 ร้าน แบ่งเป็น ประเภทร้านยาเดี่ยว 3 ร้าน และร้านขายยาเซนส์โตรคือ ร้านบู๊ท 1 ร้าน จะเห็นได้ว่าในระยะที่ใกล้กันมีจำนวนร้านยามากมายแต่ละร้านมักเป็นร้านที่มีผลิตภัณฑ์ทั้งยาและอื่นๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เช่นเดียวกันหมด ทำให้ผู้บริโภคที่อาศัยหรือผ่านไปมาบริเวณนั้นมีทางเลือกมากขึ้น และการที่มีร้านยาที่มีลักษณะที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคได้แบบเดียวกันนี้อาจจะส่งผลให้ในอนาคตรายได้ของร้านยามานี้ลดลง ดังนั้นร้านยามานี้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อหากลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและให้ได้ผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากลักษณะของปัญหามานานในการแข่งขันเพื่อสร้างรายได้ เพื่อความอยู่รอด และความยั่งยืนในอนาคต ในบทนี้เราจะวิเคราะห์ปัญหาโดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาจากภายในและภายนอก โดยใช้ทฤษฎีและเครื่องมือดังนี้

- 2.1 เครื่องมือ Five Force Model เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจภายนอก
- 2.2 ทฤษฎี Resource base view เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลต่อธุรกิจ
- 2.3 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps)

2.1 เครื่องมือ Five Force Model เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจภายนอก

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของ Michael E. Porter เพื่อคุณภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมทั้งเพื่อเป็นการเตรียมรับมือและเป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดการความเสี่ยง ซึ่งอุตสาหกรรมคือกลุ่มที่มีการทำธุรกิจได้สินค้าและบริการแบบเดียวกันหรือคล้ายกัน ซึ่งสภาพการดำเนินธุรกิจนั้นขึ้นกับสภาพการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น โดย Michael E. Porter กล่าวว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมในอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังนั้นถ้าเราสามารถทำให้ธุรกิจมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้งห้า จะสามารถสร้างความได้เปรียบในอุตสาหกรรมนั้นได้ ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 มีดังนี้

ปัจจัยที่ 1: ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่

การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่นั้นจะส่งผลให้มีการแข่งขันที่มากขึ้นในอุตสาหกรรมนั้น ทำให้ผู้เล่นรายเดิมมีปัญหาได้ โดยปกติแล้วผู้เล่นรายเดิมมักพยายามหาวิธีป้องกันของการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ โดยมีปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดของการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ คือ

- การประหยัดต่อขนาด (Economics of Scale): การประหยัดต่อขนาดคือการประหยัดทางด้านต้นทุนการผลิตของสินค้าและบริการในปริมาณมากๆ ทำให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามานั้นยากมากที่จะทำสินค้าและบริการให้เกิดการประหยัดต่อขนาดตั้งแต่แรกที่เข้ามาเนื่องจากการจะสามารถทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดได้นั้นต้องผลิตสินค้าและบริการจำนวนมาก การผลิตออกมาจำนวนมากบวกกับการเป็นผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรมนั้นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากบวก

กับความไม่แน่นอนในการที่จะขายสินค้าและบริการนั้นได้หรือไม่ ดังนั้น อุตสาหกรรมใดก็ตามที่มีการประหยัดต่อขนาดมากเท่าไรก็จะทำให้คู่แข่งเข้ามายากเท่านั้น

- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiation): ผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาถ้าสินค้าและบริการไม่มีความแตกต่างจากเดิม ย่อมเป็นการยากในการทำตลาดนั้นเนื่องจากผู้เล่นรายใหม่ต้องทำให้สินค้าและบริการเป็นที่รู้จักไม่ว่าจะเป็นการทำตลาดประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าและบริการ โดยเมื่อแข่งกับผู้เล่นรายเก่าที่มีอยู่แล้วนั้น ไม่ต้องทำอะไรมากลูกค้าเป็นลูกค้าที่ซื้อประจำอยู่แล้ว มี Brand Royalty อยู่แล้ว จึงเป็นการยากในการทำให้ลูกค้าหันมาสนใจสินค้าและบริการตนเอง

- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าชนิดอื่น (Switching Cost): ความยากของผู้เล่นรายใหม่คือการทำให้ลูกค้าหันมาสนใจและซื้อสินค้าและบริการของตน ซึ่งปกติแล้วลูกค้ามักซื้อสินค้าและบริการจากความเคยใจเนื่องจากไว้ใจในเรื่องคุณภาพที่ผ่านมา ดังนั้นผู้เล่นรายใหม่อาจต้องมีวิธีทำให้ลูกค้าสนใจโดยการออกโปรโมชั่น การลดราคา หรือทำอะไรก็ได้ให้เห็นว่าดีกว่าผู้เล่นรายเดิม

- นโยบายรัฐบาล (Government Policy) มีทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้เล่นรายเดิม เช่นนโยบายบางอย่างเป็นการผูกขาดของผู้เล่นรายเดิมถ้าผู้เล่นรายใหม่เข้ามาต้องมีการขอสัมปทาน เป็นต้น ในขณะที่นโยบายบางอย่างของรัฐบาลเช่นการเปิดการค้าเสรีก็เป็นการเอื้อต่อการสร้างการแข่งขันให้กับผู้เล่นรายเดิมเช่นกัน

ปัจจัยที่ 2: ความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นจำนวนมากรายยิ่งเพิ่มการแข่งขันให้รุนแรงมากขึ้น จะส่งผลกระทบต่อด้านลบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม เนื่องจากถ้ามีการแข่งขันกันแรงอาจจะนำไปสู่การลดราคาแข่งขันซึ่งทำให้ผลกำไรลดลงในที่สุด ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตไม่สูงมากจะมีการแข่งขันรุนแรงมากกว่าอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูง

ปัจจัยที่ 3: แรงผลักดันจากสินค้าทดแทน

ขึ้นอยู่กับว่าในอุตสาหกรรมนั้นสามารถทดแทนสินค้าและบริการได้มากน้อยแค่ไหน ถ้าสามารถทดแทนได้มากแรงกดดันในอุตสาหกรรมนั้นจะมากตามไปด้วย และนอกจากนี้ยังขึ้นกับต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนว่ามีต้นทุนในการเปลี่ยนไปมากน้อยแค่ไหนอีกด้วย

ปัจจัยที่ 4 : อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์แต่ละอุตสาหกรรมจะแตกต่างกันไปตามอุตสาหกรรม โดยอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับ จำนวนซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมนั้น ถ้ามีน้อยรายอำนาจการต่อรองจะสูง การรวมตัวกันของซัพพลายเออร์ ถ้ามีการรวมตัวกันของซัพพลายเออร์จะทำให้มีอำนาจการต่อรองสูง จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบ ถ้ามีแหล่งน้อยอำนาจการต่อรองของ

ชีพพลายเออร์จะสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงความแตกต่างของวัตถุดิบถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกัน
อำนาจการต่อรองชีพพลายเออร์จะสูง

ปัจจัยที่ 5: อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค

อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคจะสามารถทำให้ผู้ขายสินค้าและบริการนั้นลดราคาลง
มาได้แต่ต้องในกรณีที่มียอำนาจการต่อรองที่สูง ผู้บริโภคจะมีอำนาจการต่อรองที่สูงก็ต่อเมื่อมีการซื้อ
สินค้าและบริการในจำนวนมาก ๆ การรวมตัวกันของกลุ่มผู้บริโภค ความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ
ข้อมูลของสินค้าและบริการที่ถูกค้ามีโดยถ้าลูกค้ามีข้อมูลมากก็มีอำนาจการต่อรองมาก ต้นทุนใน
การเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการชนิดอื่นโดยถ้าต้นทุนในการเปลี่ยนต่ำอำนาจการต่อรองผู้บริโภค
จะสูง และยังรวมไปถึงโอกาสที่ผู้บริโภคจำหน่ายสินค้าและบริการนั่นเองโดยถ้ามีโอกาส ที่ผู้บริโภค
สามารถทำได้เองอำนาจการต่อรองก็จะสูง

2.1.1 วิเคราะห์ปัญหาธุรกิจร้านขายยามานี้โดยเครื่องมือ Five Force Model

ปัจจัยที่ 1: ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่

จากแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจร้านยาที่มีการเติบโตขึ้นทุกปีไม่ว่าจะเป็นร้านขายยาเดี่ยว
ในชุมชนหรือร้านขายยาเซนส์โตร์ โดยสามารถวิเคราะห์ภัยคุกคามของผู้เล่นรายใหม่ได้ดังนี้

- การประหยัดต่อขนาด (Economics of Scale): ปัจจุบันร้านขายยาที่มีอยู่นั้นจะมีแหล่ง
ในการซื้อยาและผลิตภัณฑ์เข้าร้านอยู่แล้ว แต่ละร้านมักจะมีจำนวนและ item มากมายซึ่งขึ้นกับขนาด
ของร้านยาแต่ละร้าน ดังนั้นผู้เล่นรายใหม่ต้องมีการลงทุนจำนวนไม่น้อยเพื่อซื้อยาและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ
เพื่อเข้าร้านตนเอง โดยเริ่มแรกอาจมีความเสี่ยงเรื่องการหาลูกค้าดังนั้นแน่นอนว่าผู้เล่นรายใหม่มักจะ
ไม่ซื้อยาและผลิตภัณฑ์ในจำนวนมากเพื่อเข้าร้าน เนื่องจากความไม่แน่นอนด้านรายได้ ทำให้เรื่อง
การประหยัดต่อขนาดสำหรับผู้เล่นรายใหม่จึงยังไม่มี

- ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiation): อุตสาหกรรมร้านยา
มักไม่ค่อยมีความแตกต่างด้านสินค้ามากนัก เพราะส่วนใหญ่สินค้าก็คือยาเหมือนกัน และในเรื่อง
บริการเช่นการจ่ายยาหรือให้คำปรึกษากับผู้ป่วยอาจเป็นจุดที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับแต่ละ
ร้านได้ อย่างไรก็ตามผู้เล่นรายใหม่ยังต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้า
เกิดความตระหนักและหันมาสนใจซื้อสินค้าและบริการของร้านตน

- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าชนิดอื่น (Switching Cost): ส่วนใหญ่ร้านขายยาปลีก
ในชุมชนลูกค้ามักจะมี ความจงรักภักดีต่อร้านอื่นเนื่องจากความมั่นใจทั้งในบริการและคุณภาพที่ได้รับ
ยังรวมไปถึงความเคยชินบวกกับความสะดวกสบายในการเดินทางไปซื้ออีกด้วย ในขณะที่ร้านยาแบบ

เซนสโตร์มักมีการประชาสัมพันธ์หรือการตลาดเพื่อรักษาลูกค้าเดิมไว้เช่น การให้ทำบัตรสมาชิกเพื่อสะสมแต้มนำมาเป็นส่วนลดได้ เป็นการเพิ่ม Switching Cost

- นโยบายรัฐบาล (Government Policy) ปัจจุบันรัฐบาลไม่มีนโยบายกีดกันธุรกิจร้านขายยา เพียงแต่ต้องทำตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข เพราะฉะนั้นผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปความรุนแรงของการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่อยู่ในระดับปานกลาง คือสามารถเข้ามาได้แต่ต้องมีการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้งการเงินเพื่อการลงทุนและการตลาด

ปัจจัยที่ 2: ความรุนแรงในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันมีผู้เล่นในอุตสาหกรรมร้านขายยาจำนวนมากและผู้เล่นแต่ละรายกระจายไปยังจุดต่างๆ ในประเทศไทย โดยภาพรวมแล้วอัตราการเติบโตของธุรกิจนี้ค่อนข้างสูง ทำให้แต่ละร้านต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขันกัน โดยกลยุทธ์ของแต่ละรายก็จะแตกต่างกันไป เช่นการขายในราคาที่ถูกกว่า หรือการมีการให้บริการทางด้านการศึกษาให้กับผู้บริโภคเพื่อเกิดความประทับใจ ในขณะที่ร้านยาแบบเซนสโตร์มักจะมีการส่งเสริมการตลาดเพิ่มเข้ามาอีกด้วยไม่ว่าจะเป็นการทำบัตรสมาชิกเพื่อสะสมแต้ม เพื่อสร้างความภักดีให้กับธุรกิจตนเอง นอกจากนี้ จำนวนร้านขายยาที่เพิ่มขึ้นทุกปีสิ่งสำคัญของผู้เล่นรายใหม่คือต้องหาทำเลร้านที่มีความเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดรายได้ให้กับธุรกิจตน

กล่าวโดยสรุป จากจำนวนผู้เล่นในธุรกิจร้านขายยาที่มากขึ้น ประกอบกับแต่ละร้านมักแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงลูกค้า จึงถือว่าความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงที่สูง

ปัจจัยที่ 3: แรงผลักดันจากสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนของธุรกิจร้านขายยานั้น ได้แก่ โรงพยาบาล คลินิกกรักษาโรค เป็นต้น แต่สินค้าทดแทนนั้นยังมีข้อจำกัดอยู่หลายด้าน เช่น ระยะเวลาที่ต้องไปรับบริการ ระยะทางในการเดินทาง หรือแม้แต่ค่าใช้จ่ายในแต่ละครั้ง

กล่าวโดยสรุป ความแรงของสินค้าทดแทนในธุรกิจร้านขายยานั้นยังอยู่ในระดับต่ำ

ปัจจัยที่ 4: อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์

สินค้าของธุรกิจร้านขายยาก็คือยาและผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพ ซึ่งสามารถหาซื้อจากซัพพลายเออร์ได้หลายเจ้า ปกติซัพพลายเออร์จะมีการแข่งขันกันเพื่อแย่งลูกค้าอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ขึ้นกับขนาดของการสั่งซื้อในแต่ละครั้งถ้าการสั่งซื้อในแต่ละครั้งจำนวนมาก เช่นพวกร้านยาใหญ่ๆ จะมีอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ต่ำ ในขณะที่พวกร้านยาปลีกที่การสั่งซื้อแต่ละครั้งไม่มากนัก ทำให้อำนาจการต่อรองซัพพลายเออร์จะสูงกว่า

กล่าวโดยสรุป อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ในธุรกิจร้านยานั้น อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง แต่ของร้านขายยามานีอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งจำนวนอาจจะยังไม่มากเท่าร้านใหญ่ๆ

ปัจจัยที่ 5: อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค

ปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น การมีข้อมูลมากเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคได้ว่าจะซื้อสินค้าและบริการจากที่ไหน ยิ่งบริเวณนั้นมีจำนวนร้านขายยิ่งมากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อก็จะยิ่งสูงตามไปด้วย ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคในธุรกิจนี้ อาจขึ้นอยู่กับจำนวนร้านขายยาในบริเวณนั้นว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด รวมไปถึงความแตกต่าง การให้บริการทางสินค้าและบริการของร้านว่าสามารถดึงดูดลูกค้าได้มากน้อยแค่ไหน

กล่าวโดยสรุป: ในอุตสาหกรรมร้านขายยานั้นอำนาจการต่อรองอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยร้านขายยามานีอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคอยู่ในระดับสูง เนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีความแตกต่างทางด้านสินค้าและบริการ นอกจากนี้ในบริเวณใกล้เคียงกันในระยะ 5 กิโลเมตรมีร้านยาซึ่งเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภคมากถึง 4 ร้าน

2.2 ทฤษฎี Resource base view เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลต่อธุรกิจ

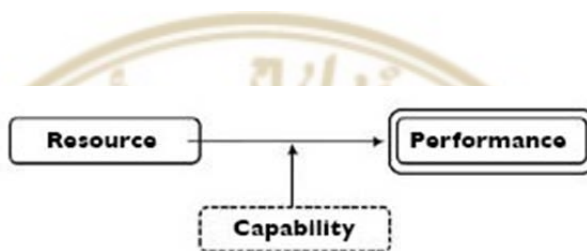
Barney J.B. (1997) ผู้เขียนหนังสือ Gaining and Sustaining Competitive Advantage ได้บอกถึงการประเมินทรัพยากรที่มีในองค์กร ซึ่งทรัพยากรแบ่งเป็น

- สินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible) มีตัวตนสามารถมองเห็นได้ เช่น ที่ดิน อาคาร หรือ บุคลากร เป็นต้น
- สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ เช่น ความภักดีของลูกค้า ชื่อเสียง หรือเครื่องหมายการค้า

ซึ่งทฤษฎี Resource Base View เป็นการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีในองค์กรรวมไปถึงความสามารถการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Capability) โดยหลักการของทฤษฎีนี้คือ VRIN framework ประกอบด้วย

- Value มีคุณค่ากับองค์กรหรือไม่: เป็นการดูว่าทรัพยากรที่มีอยู่นั้นสามารถสร้างโอกาสหรือรับมือกับความเสี่ยงและภัยคุกคามได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งถ้าทรัพยากรที่มีอยู่สามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบให้กับองค์กรก็จัดว่าทรัพยากรนั้นเป็น core competency ขององค์กร

- **Rarity** หายากหรือไม่: ทรัพยากรที่มีในองค์กรนั้นหายากหรือไม่เมื่อเทียบกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น ถ้าองค์กรอื่นในธุรกิจมีทรัพยากรแบบเดียวกันกับองค์กรเรา จะจัดว่าเป็น ทรัพยากรที่ไม่ rarity
- **Imitability** ลอกเลียนแบบยากหรือไม่: คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันสามารถ ลอกเลียนแบบทรัพยากรนั้นได้หรือไม่ หรือแม้แต่เลียนแบบทรัพยากรเราได้คู่แข่งต้องใช้เวลาลงทุน มากหรือไม่ ถ้าคู่แข่งเลียนแบบและใช้เวลาลงทุนมากจะจัดว่าเป็น Imitability
- **Non Substitute** ทดแทนได้หรือไม่ : องค์กรนั้นมีทรัพยากรที่องค์กรอื่นไม่สามารถ หามาทดแทนได้



ภาพที่ 2.1 Resource Base View concept : Journal of Technology Management & Innovation

ที่มา: J. Technol. (2011)

กิริติ ยศยิ่งยง (2549) กล่าวว่า ทรัพยากรที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับ องค์กรได้นั้นเป็นทรัพยากรที่องค์กรอื่นไม่มี มีความเป็นเอกลักษณ์ (unique) เหนือคู่แข่งและมีคุณค่า โดยแบ่งทรัพยากรเป็น 2 ส่วน (อตุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543) คือ

- ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible Resource) ได้แก่ ที่ดิน โรงงาน รวมไปถึงเครื่องมือ
- ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resource) ได้แก่ ยี่ห้อ ตราสัญลักษณ์ และสิทธิบัตร ต่าง ๆ

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และพรรณนะ บุญขวัญ (2549) ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน หรือจับต้องไม่ได้แต่สามารถสร้างความได้เปรียบให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากคู่แข่งยากที่จะลอกเลียนแบบ องค์กรจึงมีความน่าเชื่อถือจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากกว่าจับต้องได้

Wernerfelt (1984) กล่าวถึง ทรัพยากรในองค์กรแบ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ซึ่งสินทรัพย์ทั้งสองเป็นตัวใช้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนให้กับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร

นอกจากทรัพยากรที่องค์กรต้องมีแล้วนั้นความสามารถเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญควรนำมาวิเคราะห์ คำว่าความสามารถเป็นสินทรัพย์ที่มองไม่เห็น (Itami, 1987) ได้แก่ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การทำงานเป็นทีม การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า

ซาโรจน์ โอปัททชัยวิน (2548) กล่าวว่า ความสามารถคือทักษะและเป็นวิธีการรวมกันระหว่างสินทรัพย์ บุคลากรและกระบวนการ เพื่อให้ได้ Output

แนวคิดเกี่ยวกับการได้เปรียบการแข่งขันที่ยั่งยืน (Competitive Advantage) คือ ความสามารถในการหากลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ความแตกต่างจากคู่แข่ง

พัชสิริ ชมพุดำ (2553) กล่าวว่า ว่าจะมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่งนั้น ต้องสามารถสร้างสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเห็นคุณค่า ซึ่งประกอบด้วย 4 อย่างดังนี้

- ความได้เปรียบเรื่องต้นทุน (Cost Competitiveness) เนื่องจากในปัจจุบันลูกค้าจะซื้อสินค้าชิ้นหนึ่งนั้นจะมีการเปรียบเทียบราคากับหลายๆเจ้าก่อน ดังนั้นธุรกิจหรือองค์กรใดสามารถเสนอราคาที่ถูกลงให้กับลูกค้าได้ ก็จะเกิดความได้เปรียบ เพราะฉะนั้น ถ้าองค์กรสามารถประหยัดต้นทุนได้สูงกว่าก็จะสามารถเสนอราคาที่สูงกว่าความพอใจให้กับลูกค้าได้มากกว่าซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

- คุณภาพ (Quality) ไม่เพียงแต่ราคาที่ถูกจะสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีเท่านั้น เรื่องคุณภาพก็เป็นเรื่องสำคัญที่ปัจจุบันทั้งองค์กรและลูกค้าหันมาใส่ใจมากขึ้น ซึ่งคุณภาพจะรวมทั้งคุณภาพทั้งจากสินค้าและบริการ เพราะฉะนั้นองค์กรใดสามารถทำสินค้าและบริการให้เกิดความพอใจกับลูกค้าก็จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

- นวัตกรรม (Innovation) ปัจจุบันนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนวัตกรรมนั้นอาจรวมถึง สินค้า บริการ รวมไปถึงกระบวนการทำงานใหม่ๆ ในองค์กร

- ความรวดเร็ว (Speed) นอกจากราคาและคุณภาพของสินค้าและบริการแล้ว ปัจจุบันความรวดเร็วนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการคิดพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ การนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด รวมไปถึงความรวดเร็วการตอบสนองต่อลูกค้าอีกด้วย

2.2.1 วิเคราะห์ทฤษฎี Resource Base View ของร้านขายยามานี

จากการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในของร้านขายยามานี ในการแข่งขัน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ พบว่าทรัพยากรของร้านขายยามานี นั้นก่อให้เกิดจุดเด่น และความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังนี้

สินทรัพย์ที่จับต้องได้ ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจร้านขายยามานี ตำแหน่งที่ตั้งของร้านยา เนื่องจากเป็นทำเลที่เป็นแหล่งชุมชน ผู้คนผ่านไปมาค่อนข้างเยอะ และตั้งอยู่บริเวณใจกลางเมืองแม้จะอยู่ในซอยอารีย์แต่ก็ห่างจากถนนใหญ่เข้ามาไม่ไกลมาก ทำให้สามารถเป็นจุดเด่นที่สามารถเรียกลูกค้าได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ อย่างไรก็ตาม

ร้านขายยามานี ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนซอยอารีย์ทำให้ปัจจุบันลูกค้ายังไม่ได้รับความสะดวกในเรื่องที่จอดรถ

- บุคลากร ได้แก่ เกสักรประจำร้านและผู้ช่วยเกสักร ที่มีความรู้สามารถในการเสนอขายยา ให้คำปรึกษาให้กับลูกค้าได้
- สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของร้านขายยามานี ได้แก่

- ความภักดีและความเชื่อใจของลูกค้า เนื่องจากจะเห็นได้ว่าสัดส่วนรายได้ประมาณครึ่งหนึ่งนั้นมาจากลูกค้าที่เป็น โรคเรื้อรังที่ต้องใช้ยาต่อเนื่องแสดงให้เห็นว่าลูกค้ากลุ่มนี้มีความภักดีต่อร้านขายยามานีตลอด

- ชื่อเสียงและการบอกต่อ เนื่องจากลูกค้ามีความประทับใจกับสินค้าและบริการของร้านขายยามานี ทำให้เกิดการบอกต่อทั้งจากลูกค้าบอกลูกค้าเองและการที่แพทย์ผู้ตรวจเป็นคนแนะนำให้คนไข้มาซื้อยาเพื่อรักษาต่อที่ร้านนี้

อย่างไรก็ตาม โดยสรุปร้านขายยามานี ยังมีจุดที่ต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ได้แก่

- แม้ว่าร้านยาตั้งในบริเวณแหล่งชุมชนแต่ไม่มีที่จอดรถสำหรับลูกค้าที่เดินทางเข้ามาใช้บริการ

- การปรับปรุงภาพลักษณ์ของร้านเพื่อให้เกิดความน่าดึงดูดให้ลูกค้าเข้าร้านได้มากขึ้น
- บุคลากรของร้านขายยามานี นั้นอาจต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเสนอสินค้าหรือโปรโมชั่นอื่น ๆ นอกเหนือจากยาให้กับลูกค้า

- มีการนำ Technology มาใช้ในการบริหารจัดการร้านเพื่อให้มีการเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น
- เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้ามากขึ้น ควรมีการทำให้เป็น ร้านยาคุณภาพ

2.3 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps)

2.3.1 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) มีดังนี้

2.3.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เราจะส่งมอบให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์หรือความพอใจจากสิ่งนั้น อาจจับต้องได้หรือไม่ก็ได้

2.3.1.2 ราคา (Price) หมายถึง การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์นั้นให้มีความเหมาะสมกับคุณค่าที่ลูกค้าควรได้รับ ซึ่งการกำหนดราคาควรคำนึงถึง ต้นทุน คุณค่าลูกค้าที่จะได้รับ หรือรวมไปถึงราคาที่คู่แข่งตั้ง

2.3.1.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง การหาวิธีส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า โดยต้องมีการพิจารณาทำเลที่ตั้งและช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการเข้าถึงสินค้านั้น

2.3.1.4 ด้านการส่งเสริม (Promotion) หมายถึง เป็นการสื่อสารเพื่อชักจูงลูกค้าให้รู้จัก สนใจ จนนำไปสู่การซื้อสินค้านั้น ๆ ซึ่งการส่งเสริมทางการตลาดนั้นต้องมีกระบวนการติดต่อสื่อสารกับผู้ซื้อสินค้า แบ่งเป็น

- การขายโดยพนักงานขาย เป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างพนักงานกับลูกค้า เพื่อเสนอสินค้านั้น ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุด
- การโฆษณา เป็นการใช้ช่องทางสื่อ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หรือนิตยสาร ในการเสนอสินค้าเพื่อเข้าถึงผู้บริโภค
- การส่งเสริมการขาย เป็นการกระตุ้นลูกค้าให้เกิดความสนใจและต้องการสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการลด แลก แจก แถม
- การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เป็นการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของกิจการเพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บริโภค

2.3.1.5 กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือเวลาและประสิทธิภาพในการส่งมอบ

2.3.1.6 บุคคล (People) หรือพนักงาน หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ให้บริการเป็นความสามารถในการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถมาสื่อสารสร้างความพึงพอใจกับสินค้านั้นต่อลูกค้าได้ ซึ่งถ้าบุคคลมีความสามารถจะช่วยสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและค่านิยมให้กับองค์กรได้

2.3.1.7 ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence/ Environment and Presentation) เป็นการทำให้ลูกค้าเห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อสร้างคุณค่าของสินค้าให้ลูกค้าเห็น เช่น การให้บริการที่ดีที่จริงใจกับลูกค้า นอกจากบริการดีแล้วยังรวมถึงการตอบสนองลูกค้าได้ตรงตามเวลา

2.3.2 การวิเคราะห์ ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) ของร้านขายยามานี

เมื่อมาวิเคราะห์ด้วยทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดจะพบว่า

2.3.2.1 ผลิตภัณฑ์: เนื่องจากธุรกิจร้านยาผลิตภัณฑ์หลักก็คือยาแก้ปวดอาหารเสริม ทำให้ในส่วนของผลิตภัณฑ์นั้นไม่มีความแตกต่างกัน

2.3.2.2 ราคา: ผลิตภัณฑ์ที่ไม่แตกต่างกันรวมไปถึงร้านยาที่ตั้งในบริเวณเดียวกันทำให้ราคาที่แต่ละร้านเสนอขายให้กับลูกค้าไม่มีความแตกต่างกัน

2.3.2.3 สถานที่: ส่วนในเรื่องสถานที่เนื่องจากร้านขายยามานี รวมถึงร้านยาคู่แข่งตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกันหมด ดังนั้นโอกาสการเข้าถึงลูกค้าจึงไม่ต่างกันมากแต่อาจมีในเรื่องของที่จอดรถ เนื่องจาก ร้านขายยามานี ไม่มีที่จอดรถให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ ในขณะที่ร้านบู๊ท ซึ่งอยู่ในวิลล่าอารีย์มีที่จอดรถหรืออีก 2 ร้าน ในบริเวณนั้นมีที่จอดรถให้กับลูกค้า

2.3.2.4 ด้านการส่งเสริมการขาย: แต่ละร้านมีวิธีการส่งเสริมการขายที่แตกต่างกัน เช่น ร้านบู๊ท มีการทำบัตรสมาชิกให้กับลูกค้า เป็นต้น ซึ่งเรื่องโปรโมชั่นนั้นร้านขายยามานี ยังไม่มีการเน้นในจุดนี้มากเพราะส่วนใหญ่เป็นเพียงการมาซื้อยาที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น

2.3.2.5 กระบวนการ บุคคล และด้านกายภาพและการนำเสนอ เป็นจุดที่ร้านขายยามานี นำมาพัฒนาต่อได้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าร้านยาบริเวณนั้น โดยอาจปรับปรุงในเรื่องการบริการให้มากขึ้น

นอกจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีและเครื่องมือดังกล่าวแล้ว ยืนยันปัญหาหรือจุดด้อยของร้านขายยามานี โดยการทำแบบสอบถามลูกค้าเพื่อดูความพึงพอใจต่อการใช้บริการในร้านตามแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

แบบสอบถาม

เรื่องความเห็นของลูกค้านักค้าเกี่ยวกับปัจจัยในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์

จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร

.....

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการกรมมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่องความคิดเห็นและความพึงพอใจของลูกค้าต่อการซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร การตอบแบบสอบถามของท่านถือว่ามีประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง โดยคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับไม่มีการเปิดเผยตัวบุคคล ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ใส่เครื่องหมาย/ ที่ตรงกับท่านมากที่สุด)

1. เพศ

() 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

() 1. ต่ำกว่า 20 ปี () 2. 21-30 ปี
() 3. 31-40 ปี () 4. 41 ปีขึ้นไป

3. อาชีพ

() 1. ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว/ รับจ้าง
() 2. รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ/ พนักงานบริษัท
() 3. นักเรียน นักศึกษา

4. ระดับการศึกษา

() 1. มัธยมศึกษา/ปวช./ปวส./หรือเทียบเท่า
() 2.ปริญญาตรี
() 3. ปริญญาโทหรือสูงกว่า

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

() 1. ต่ำกว่า 5,000 บาท
() 2. 5,001 บาทขึ้นไป-10,000 บาท
() 3. 10,001 บาทขึ้นไป-20,000 บาท
() 4. 20,001 บาทขึ้นไป-30,000 บาท
() 5. 30,001 ขึ้นไป

ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างแบบสอบถาม

6. ความถี่ในการใช้บริการ

- () 1. ครั้งแรก () 2. 2-4 ครั้งต่อเดือน
 () 3. เดือนละ 1 ครั้ง () 4. อื่น ๆ ระบุ.....

7. การเดินทางมาซื้อยาที่ร้านยา

- () 1. รถยนต์ส่วนตัว () 2. เดิน () 3. รถโดยสารสาธารณะ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับปัจจัยในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี
 จังหวัดกรุงเทพมหานคร (โปรดขีดเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง)

ความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับ ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็นที่มีต่อการตัดสินใจ				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านผลิตภัณฑ์					
1. มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ยา และผลิตภัณฑ์ที่ เกี่ยวข้องอื่น ๆ					
2. บรรจุภัณฑ์อยู่ในสภาพดี ไม่บวม ขาด					
3. คุณภาพยาและผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากร้านขายยามานี ตรงตาม ความต้องการของท่าน					
ด้านราคา					
4. ราคาที่จำหน่ายในร้านขายยามานี ราคาไม่แพงเมื่อเทียบกับ ร้านอื่นใกล้เคียงในซอยอารีย์					
5. มีการติดป้ายบอกราคาชัดเจน					
ด้านสถานที่					
6. การเดินทางมาซื้อยาที่ร้านขายยามานี มีความสะดวกสบาย เดินทางมาง่าย					
7. มีที่จอดรถเพียงพอและสะดวกกับลูกค้า					
ด้านการส่งเสริมการตลาด					
8. ร้านขายยามานี มีแผ่นพับ ให้ความรู้แก่ผู้ซื้อยา แจกฟรี					
9. มีการโฆษณาเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึง promotion ของร้าน เช่น การโฆษณาผ่านแอปพลิเคชัน					
10. มีการทำบัตรสมาชิกเพื่อข้อเสนอทางการตลาดอื่น ๆ ให้กับ ลูกค้า					

ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างแบบสอบถาม (ต่อ)

ความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับ ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็นที่มีต่อการตัดสินใจ				
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านบุคลากร					
11. คนขายยาเป็นเภสัชกรตลอดระยะเวลาเปิดทำการ					
12. เภสัชกรมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำและ ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ดี					
13. เภสัชกร/พนักงานมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์อื่น นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์ที่ถูกนำไปซื้อ					
14. เภสัชกรหน้าตาอิ้มแย้ม พร้อมให้บริการ					
ด้านลักษณะทางกายภาพ					
15. สภาพแวดล้อมในร้านสว่าง สะอาด					
16. มีการจัดเรียงผลิตภัณฑ์ที่มองเห็นง่าย เป็นระเบียบ					
17. มีพื้นที่เพียงพอในการเดินชมสินค้าในร้าน					
ด้านการให้บริการ					
18. มีความสะดวกในการชำระเงิน					
19. สามารถเปลี่ยนคืนสินค้าได้ในกรณีที่มีปัญหา					
ด้านการให้บริการ					
20. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อทำประวัติ					
21. เวลาเปิด ปิด ของร้านขายยามานี อยู่ในเวลาที่เหมาะสม					
22. มีการบริการวัดความดัน เจาะน้ำตาลให้กับลูกค้า					
23. มีการบริการหลังการขายเช่น การโทรไปสอบถามอาการ ของลูกค้า					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ต้องการเสนอให้กับร้านขายยามานี

.....

.....

.....

ขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาตอบคำถาม

ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างแบบสอบถาม (ต่อ)

2.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความเห็นของลูกค้าเกี่ยวกับปัจจัยในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีผลการวิเคราะห์ 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของลูกค้าในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2.3.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 2.1 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	12	24.0
หญิง	38	76.0
รวม	50	100.0
2. อายุ		
21-30 ปี	7	14
31-40 ปี	15	30
41 ปีขึ้นไป	28	56
รวม	50	100.0
3. อาชีพ		
ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว/รับจ้าง	11	22.0
รับราชการ/ รัฐวิสาหกิจ/ พนักงานบริษัท	35	70.0
นักเรียนนักศึกษา	4	8.0
รวม	50	100.0
4. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษา/ ปวช./ ปวส./ หรือเทียบเท่า	11	22.0
ปริญญาตรี	35	70.0
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	4	8.0
รวม	50	100.0

ตารางที่ 2.1 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
5,001 บาทขึ้นไป-10,000 บาท	1	2.0
10,001 บาทขึ้นไป-20,000 บาท	1	2.0
20,001 บาทขึ้นไป-30,000 บาท	14	28.0
30,001 บาท ขึ้นไป	34	68.0
รวม	50	100.0
6. ความถี่ในการเข้าใช้บริการ		
ครั้งแรก	11	22.0
2-4 ครั้งต่อเดือน	2	4.0
เดือนละ 1 ครั้ง	23	46.0
อื่นๆ ได้แก่ 3-6 ครั้งต่อเดือน	14	28.0
รวม	50	100.0
7. การเดินทางในการมาใช้บริการ		
รถยนต์ส่วนตัว	18	36.0
เดิน	29	58.0
รถโดยสารสาธารณะ	3	6.0
รวม	50	100.0

จากตาราง 2.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 ตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ความถี่ในการเข้าใช้บริการ และการเดินทางในการมาใช้บริการ ได้ดังนี้

เพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศ หญิง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 และเพศ ชาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0

อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมา อายุ 31-40 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และ อายุ 21-30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0

อาชีพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพรับราชการ/ รัฐวิสาหกิจ/ พนักงานบริษัท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมา ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว/รับจ้าง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 และ นักเรียนนักศึกษา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

ระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 รองลงมา ปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และ มัธยมศึกษา/ ปวช. /ปวส./ หรือเทียบเท่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 68.0 รองลงมา 20,001 บาทขึ้นไป-30,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และ 5,001 บาทขึ้นไป-10,000 บาท และ 10,001 บาทขึ้นไป-20,000 บาท เท่ากันจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

ความถี่ในการเข้าใช้บริการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้เข้าใช้บริการเดือนละ 1 ครั้ง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0 รองลงมา อื่นๆ ได้แก่ 3-6 ครั้งต่อเดือน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และ ครั้งแรก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0

การเดินทางในการมาใช้บริการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เดินทางมาใช้บริการด้วยการเดิน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมา รถยนต์ส่วนตัว จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 และ รถโดยสารสาธารณะ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0

2.3.3.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของลูกค้าในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร ของผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิเคราะห์ได้ทำการกำหนดการแปลผลการตัดสินใจโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- ระดับค่าเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์มากที่สุด
- ระดับค่าเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์มาก
- ระดับค่าเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ปานกลาง
- ระดับค่าเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์น้อย
- ระดับค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด

ตารางที่ 2.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานีภาพรวม

ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ภาพรวม	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
ด้านผลิตภัณฑ์	4.57	0.500	มากที่สุด	1
ด้านราคา	4.54	0.503	มากที่สุด	2
ด้านสถานที่	2.66	0.801	ปานกลาง	5
ด้านการส่งเสริมการตลาด	2.08	0.368	น้อย	7
ด้านบุคลากร	2.96	0.618	ปานกลาง	4
ด้านลักษณะทางกายภาพ	3.95	0.208	มาก	3
ด้านการให้บริการ	2.40	0.254	น้อย	6
รวม	3.31	0.465	ปานกลาง	

จากตาราง 2.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 รองลงมา ด้านราคา อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 ด้านลักษณะทางกายภาพ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านบุคลากร อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ด้านสถานที่ อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ด้านการให้บริการ อยู่ในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 และด้านการส่งเสริมการตลาด อยู่ในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.08

ตารางที่ 2.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านผลิตภัณฑ์

ด้านผลิตภัณฑ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ยา และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ	4.56	0.501	มากที่สุด	2
2. บรรจุภัณฑ์อยู่ในสภาพดี ไม่บวม ขาด	4.58	0.499	มากที่สุด	1
3. คุณภาพยาและผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากร้านขายยามานีตรงตามความต้องการของท่าน	4.56	0.501	มากที่สุด	2
รวม	4.57	0.500	มากที่สุด	

จากตาราง 2.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี เพราะบรรจุภัณฑ์อยู่ในสภาพดี ไม่บวม ขาด อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 รองลงมา มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ยา และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ และคุณภาพยาและผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากร้านขายยามานี ตรงตามความต้องการของท่าน อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56

ตารางที่ 2.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านราคา

ด้านราคา	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
4. ราคาที่กำหนดในร้านขายยามานี ราคาไม่แพงเมื่อเทียบกับร้านอื่นใกล้เคียงในซอยอารีย์	4.54	0.503	มากที่สุด	1
5. มีการติดป้ายบอกราคาชัดเจน	4.54	0.503	มากที่สุด	1
รวม	4.54	0.503	มากที่สุด	

จากตาราง 2.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านร้านขายยามานี ด้านราคา อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี เพราะราคาที่กำหนด ในร้านร้านขายยามานี ราคาไม่แพงเมื่อเทียบกับร้านอื่นใกล้เคียงในซอยอารีย์ และมีการติดป้ายบอกราคาชัดเจน อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54

ตารางที่ 2.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านสถานที่

ด้านสถานที่	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
6. การเดินทางมาซื้อยาที่ร้านขายยามานีมีความสะดวกสบายเดินทางมาง่าย	3.68	1.04	มาก	1
7. มีที่จอดรถเพียงพอและสะดวกกับลูกค้า	1.64	0.563	น้อยที่สุด	2
รวม	2.66	0.801	ปานกลาง	

จากตาราง 2.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านสถานที่ อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี เพราะการเดินทางมาซื้อยาที่ร้านขายยามานี มีความสะดวกสบายเดินทางมาง่าย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมา มีที่จอดรถเพียงพอและสะดวกกับลูกค้า อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.64

ตารางที่ 2.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านการส่งเสริมการตลาด

ด้านการส่งเสริมการตลาด	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
8. ร้านขายยามานี มีแผ่นพับ ให้ความรู้แก่ผู้ซื้อยา แจกฟรี	3.96	0.402	มาก	1
9. มีการโฆษณาเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึง promotion ของร้าน เช่น การโฆษณาผ่านแอปพลิเคชัน	1.14	0.351	น้อยที่สุด	2
10. มีการทำบัตรสมาชิกเพื่อข้อเสนอทางการตลาดอื่นๆ ให้กับลูกค้า	1.14	0.351	น้อยที่สุด	2
รวม	2.08	0.368	น้อย	

จากตาราง 2.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านการส่งเสริมการตลาด อยู่ในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.08 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี เพราะร้านขายยามานี มีแผ่นพับ ให้ความรู้แก่ผู้ซื้อยา แจกฟรี อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมา มีการโฆษณาเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึง promotion ของร้าน เช่น การโฆษณาผ่านแอปพลิเคชัน และมีการทำบัตรสมาชิกเพื่อข้อเสนอทางการตลาดอื่นๆ ให้กับลูกค้า อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.14

ตารางที่ 2.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
11. คนขายยาเป็นเภสัชกรตลอดระยะเวลาเปิดทำการ	4.14	0.535	มาก	1
12. เภสัชกรมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำยาและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้ดี	3.06	0.550	ปานกลาง	2
13. เภสัชกร/ พนักงานมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์อื่นนอกเหนือจากสิ่งที่ลูกค้าไปซื้อ	2.36	0.693	น้อย	3
14. เภสัชกรหน้าตายิ้มแย้ม พร้อมให้บริการ	2.26	0.694	น้อย	4
รวม	2.96	0.618	ปานกลาง	

จากตาราง 2.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านบุคลากร อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานีเพราะคนขายยาเป็นเภสัชกรตลอดระยะเวลาเปิดทำการ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมาเภสัชกร มีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำยาและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ดี อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 เภสัชกร/พนักงานมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์อื่นนอกเหนือจากสิ่งที่ลูกค้าไปซื้อ อยู่ในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36 และเภสัชกรหน้าตายิ้มแย้ม พร้อมให้บริการ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.26

ตารางที่ 2.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านลักษณะทางกายภาพ

ด้านลักษณะทางกายภาพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
15. สภาพแวดล้อมในร้านสว่าง สะอาด	4.00	0.000	มาก	2
16. มีการจัดเรียงผลิตภัณฑ์ที่มองเห็นง่าย เป็นระเบียบ	4.02	0.141	มาก	1
17. มีพื้นที่เพียงพอในการเดินชมสินค้าในร้าน	3.82	0.482	มาก	3
รวม	3.95	0.208	มาก	

จากตาราง 2.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านลักษณะทางกายภาพ อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานีเพราะมีการจัดเรียงผลิตภัณฑ์ที่มองเห็นง่าย เป็นระเบียบ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา สภาพแวดล้อมในร้านสว่าง สะอาด อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และมีพื้นที่เพียงพอในการเดินชมสินค้าในร้าน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ตารางที่ 2.9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านการให้บริการ

ด้านการให้บริการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
18. มีความสะดวกในการชำระเงิน	3.94	0.240	มาก	1
19. สามารถเปลี่ยนคืนสินค้าได้ในกรณีที่มีปัญหา	3.94	0.314	มาก	1
20. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อทำประวัติ	1.06	0.424	น้อยที่สุด	3
21. เวลาเปิดปิด ของร้านขายยามานี อยู่ในเวลาที่เหมาะสม	3.48	0.544	มาก	2
22. มีการบริการวัดความดัน เจาะน้ำตาลให้กับลูกค้า	1.00	0.000	น้อยที่สุด	4
23. มีการบริการหลังการขายเช่น การโทรไปสอบถามอาการของลูกค้า	1.00	0.000	น้อยที่สุด	4
รวม	2.40	0.254	น้อย	

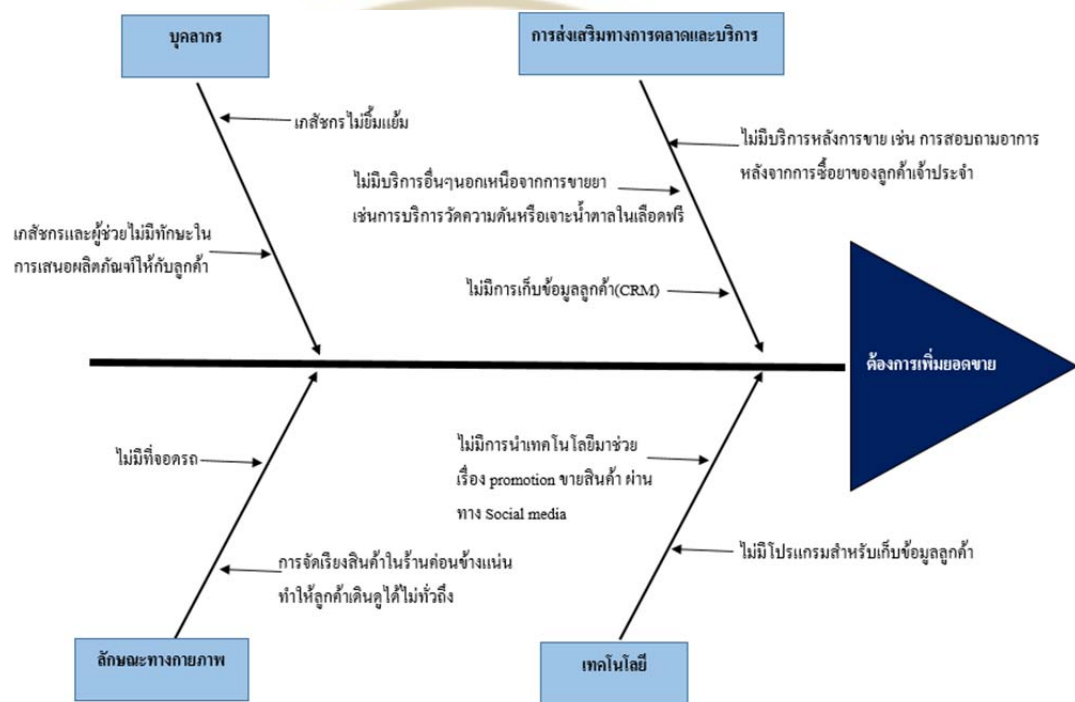
จากตารางที่ 2.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี ด้านการให้บริการ อยู่ในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วพบว่าเหตุผลที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานีเพราะมีความสะดวกในการชำระเงินและสามารถเปลี่ยนคืนสินค้าได้ในกรณีที่มีปัญหา อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมา เวลาเปิดปิด ของร้านขายยามานี อยู่ในเวลาที่เหมาะสม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 มีการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อทำประวัติ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.06 และ มีการบริการวัดความดัน เจาะน้ำตาลให้กับลูกค้า และมีการบริการหลังการขายเช่น การโทรไปสอบถามอาการของลูกค้า อยู่ในระดับ น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00

2.3.3.3 ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

จากการสอบถามกลุ่มผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์จากร้านขายยามานี จังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่ามีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงดังนี้

- ที่จอดรถไม่เพียงพอ
- เกสซ์กรไม่ยิ้มแย้ม
- ร้านแคบไม่สะดวก

จากการวิเคราะห์ปัญหาของร้านขายยามานี โดยใช้ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7Ps) ทฤษฎี Resource base view เครื่องมือ Five Force Model และยืนยันจากการทำแบบสอบถามจากลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านขายยานั้น สามารถสรุปปัญหาเป็น fish bone diagram ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 Fish Bone Diagram

บทที่ 3

การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

3.1 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis

เพื่อให้เห็นระบบการทำงานทั้งหมดของร้านขายยามานีโดยอาศัยเครื่องมือ Value Chain Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมที่สนับสนุนองค์กร ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองในการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ดังนี้

3.1.1 กิจกรรมหลัก (Primary activities)

กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ตั้งแต่การผลิต การตลาด และการขนส่งให้กับลูกค้า

- Inbound Logistic เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการขนส่ง รับวัตถุดิบ และการบริหารสินค้าคงคลัง เพราะฉะนั้นจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการสามารถช่วยลดต้นทุนให้กับธุรกิจได้
- Operation เป็นกระบวนการแปรสภาพวัตถุดิบเป็นสินค้าที่พร้อมออกสู่ตลาดให้กับผู้บริโภค
- Outbound Logistic เป็นการนำสินค้าและบริการออกสู่มือผู้บริโภค
- Marketing and Sales เป็นกิจกรรมการขายและการตลาดเพื่อชักจูงลูกค้ามาสนใจและเลือกซื้อสินค้าและบริการของธุรกิจเรา
- Customer Service เป็นการให้บริการลูกค้าหลังการขาย ซึ่งจัดเป็นกิจกรรมที่จะสามารถสร้างคุณค่าและความประทับใจให้กับธุรกิจได้

3.1.2 กิจกรรมรอง (Supporting Activities)

กิจกรรมรอง เป็นกิจกรรมที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ซึ่งมีดังต่อไปนี้

- Infrastructure เป็นโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรก่อน ไม่ว่าจะเป็น การจัดการทั่วไปหรือการบัญชี เป็นต้น
- Human Resource Management เป็นการคัดเลือก อบรม พนักงาน รวมไปถึงระบบเงินเดือน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้

- Technology Development ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร มีผลต่อกิจกรรมอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจำหน่ายให้กับลูกค้า
- Procurement เป็นกระบวนการจัดซื้อ จัดหาปัจจัยการผลิต เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

3.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของร้านขายยามานี

ร้านขายยามานีจำหน่ายยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพให้กับลูกค้า โดยวิเคราะห์ตามกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

3.2.1 กิจกรรมหลัก Primary Activities

- Inbound logistic เป็นกิจกรรมที่รับผลิตภัณฑ์ยาและอาหารเสริมจาก Supplier เข้ามาที่ร้าน ซึ่งที่ร้านขายยามานีมีระบบการบริหารสินค้าใน Stock โดยทุกๆ การขายสินค้าออกไปจะเป็นการยิงบาร์โค้ดเข้าระบบคอมพิวเตอร์ และจะเป็นการตัด Stock สินค้าโดยอัตโนมัติ โดยที่ร้านจะกำหนด minimum สินค้าแต่ละชนิด ไว้อยู่แล้ว เมื่อถึง Rate การส่งก็จะทำการสั่งจาก Supplier ทั้งแบบสั่ง Online หรือโทรศัพท์สั่ง
- Operation เป็นกิจกรรมตั้งแต่รับผลิตภัณฑ์ยาและอาหารเสริมเข้ามาในร้านเพื่อวางจำหน่ายแก่ลูกค้าหรือรับผลิตภัณฑ์มาแล้วเก็บไว้ในคลังสินค้าเพื่อรอจำหน่าย และยังรวมไปถึงกิจกรรมการขายให้กับคนไข้รวมถึงการให้บริการคำแนะนำอื่น ๆ ทางสุขภาพ หรือให้คำแนะนำเพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้ออาหารเสริม นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการตกแต่งร้านเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้า และการวางของในร้านเพื่อให้ลูกค้าสามารถเห็นสินค้าได้ทั่วถึง ซึ่งการให้บริการของร้านขายยามานีในด้านการให้คำแนะนำนั้นยังไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมากเท่าใด เพราะทัศนคติของพนักงานและเภสัชกรนั้นอาจคิดแค่ว่าเป็นธุรกิจที่ซื้อมาขายไปโดยไม่ได้นึกถึงในระยะยาวในการสร้าง royalty ให้กับลูกค้า นอกจากนี้การจัดวางของในร้านนั้นทำให้ร้านดูค่อนข้างแน่นทำให้ทางเดินของลูกค้าค่อนข้างแคบอาจเกิดปัญหาเวลาที่ลูกค้าเข้ามาพร้อมกันหลายคน นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้บริการอื่นๆ นอกเหนือจากการขายยาเท่านั้นเช่น อาจมีบริการวัดความดันหรือเจาะน้ำตาลในเลือดฟรี สำหรับลูกค้าที่เป็นโรคเรื้อรัง เช่น เบาหวาน ความดัน ที่รับยาจากร้านขายยามานี
- Outbound logistic เนื่องจากร้านขายยามานีไม่มีสาขาที่ต้องสินค้าออกไป เป็นเพียงกิจกรรมที่ส่งมอบให้กับลูกค้าเท่านั้น และการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นแบบลูกค้าเข้ามาหา ดังนั้นกิจกรรมในส่วนนี้ของร้านขายยามานีจึงไม่มี

- Marketing and Sales ปัจจุบันร้านขายยามานี นั้นมีรักษากรอบคลุมเกือบทุกโรค และยังรวมไปถึงผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารเสริมอีกด้วย โดยราคาที่ยขายไม่แตกต่างจากร้านขายยาปลีก บริเวณใกล้เคียงเนื่องจากยาหรือผลิตภัณฑ์อาหารเสริมบางชนิดสามารถตกลงกับ Supplier จนได้มา ในราคาที่ถูกลงจึงสามารถมาขายต่อให้กับลูกค้าในราคาที่ต่ำลงมาก แต่อย่างไรก็ตามการทำ promotion ทางด้าน Marketing ของร้านขายยามานีนั้นยังไม่มีเนื่องจากทั้งพนักงานและเจ้าของร้านมุ่งเน้นแค่ การขายยาให้กับลูกค้าเท่านั้น

- Customer Service ปัจจุบันร้านขายยามานีมีเพียงการให้บริการคำปรึกษาเกี่ยวกับยา และสุขภาพ แต่ในส่วนการให้บริการทางด้านอื่น ๆ เช่น การวัดความดัน หรือการเจาะระดับน้ำตาล ในเลือด รวมไปถึงบริการหลังการขายที่ให้กับลูกค้าเช่น การโทรไปถามอาการลูกค้าประจำหลังจาก ซื้อมานั้นยังไม่มี

3.2.2 กิจกรรมสนับสนุน Supporting Activities

- Infrastructure ปัจจุบันร้านขายยามานีมี 1 สาขา ตั้งในแหล่งชุมชนซอยอารีย์ ด้วย ตำแหน่งที่ตั้งของร้านนั้นทำให้ไม่สะดวกสำหรับลูกค้าที่เดินทางมาร้านยาด้วยรถยนต์ส่วนตัว

- Human Resource Management ร้านขายยามานีประกอบด้วยเภสัชกร 1 คน และ ผู้ช่วยเภสัชกร 1 คน ทั้งเภสัชและผู้ช่วยเภสัชอาจต้องมีการปรับปรุงทักษะในการขาย การนำเสนอข้อมูล และการให้คำแนะนำแก่ลูกค้า เพื่อสร้าง royalty ให้กับลูกค้า

- Technology Development ปัจจุบันร้านขายยามานีมีเพียงการนำคอมพิวเตอร์และ โปรแกรม Pharcare มาใช้ในร้านเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งยังไม่ได้มีการนำ Technology มาใช้ทั้งในเรื่องของการเก็บข้อมูลลูกค้าด้วย CRM หรือการใช้ Application ต่าง ๆ เพื่อเสนอ promotion online ให้กับลูกค้า

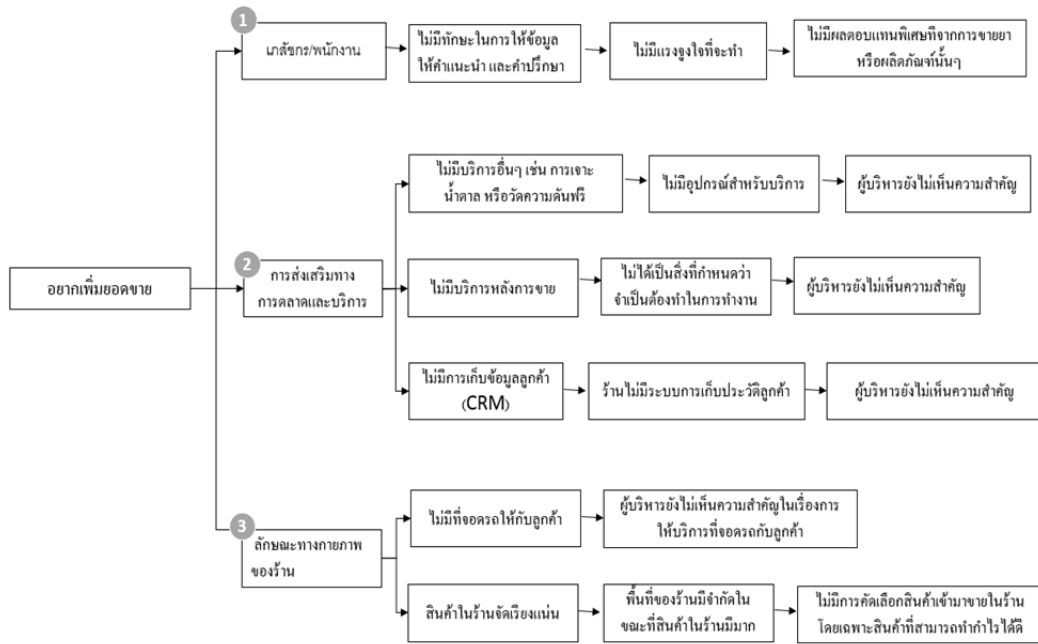
- Procurement การจัดซื้อยาและผลิตภัณฑ์เพื่อมาจำหน่ายในร้านนั้นทางร้านมีมีสัญญา กับซัพพลายเออร์อยู่แล้วเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งจะช่วยให้สามารถตั้งราคาสินค้าเพื่อการแข่งขันกับ คู่แข่งในบริเวณนั้นได้

3.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาของร้านขายยามานี

- เครื่องมือ Value Chain ทั้งในส่วนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนั้นควรมีการพัฒนาในส่วนทั้งใน Primary Activities ได้แก่ Technology,

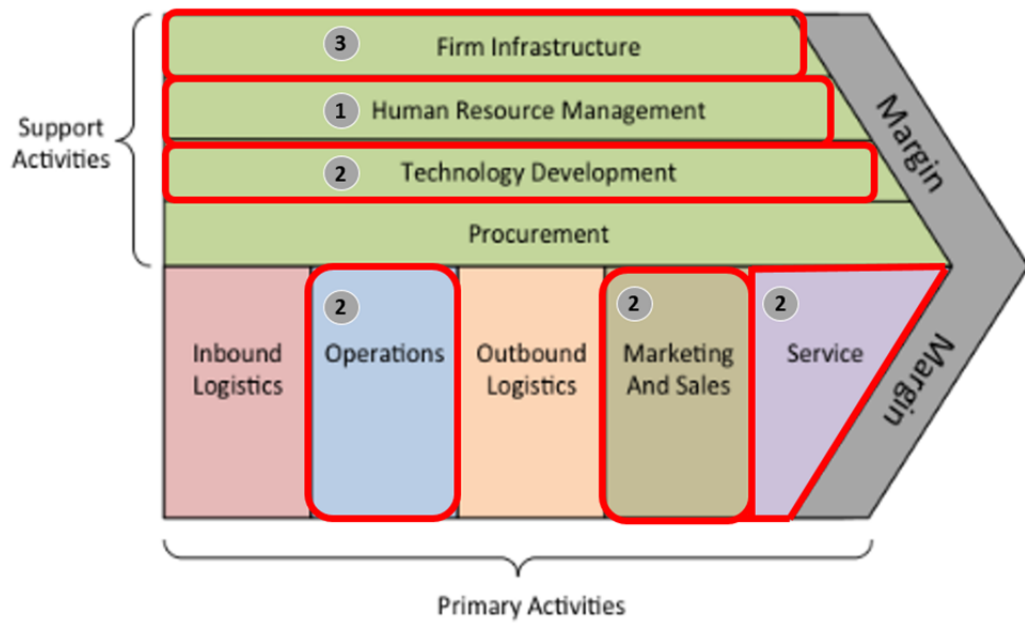
Operation และ Marketing and Service และใน ส่วน Supporting Activities ได้แก่ Infrastructure และ Human Resource Management เพื่อให้ร้านขายยามานี้ได้ยอดขายและกำไรที่เพิ่มขึ้น

- Why-Why Analysis เพื่อหาสาเหตุของจุดด้อยหรือปัญหาที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่การแก้ไข ที่ถูกต้องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้ผลดังนี้



ภาพที่ 3.1 Why-Why Analysis

กล่าวโดยสรุป จากการวิเคราะห์ปัญหาภาพใหญ่โดย Value Chain Analysis และการหาสาเหตุที่แท้จริงโดย Why-Why Analysis สรุปเป็นดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.2 การวิเคราะห์ปัญหาภาพใหญ่โดย Value Chain Analysis และการหาสาเหตุที่แท้จริงโดย Why-Why Analysis



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหา

เป้าหมายของร้านขายยามานี้ที่ต้องการเพิ่มรายได้ ในขณะที่การแข่งขัน ในอุตสาหกรรมร้านยา มีความรุนแรงมากขึ้นเห็นได้จากในบริเวณนั้นมีร้านขายยามากถึง 4 ร้าน จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Root Cause Analysis และยืนยันปัญหาจากการทำแบบสอบถามลูกค้าผู้มาใช้บริการ มีหลายปัจจัยที่ส่งผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับตามทฤษฎี คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าทำงาน (Functional Strategy) ซึ่งการมีการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับนั้นจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บอกลถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจให้มีความชัดเจนโดยประเภทกลยุทธ์องค์กร แบ่งเป็น

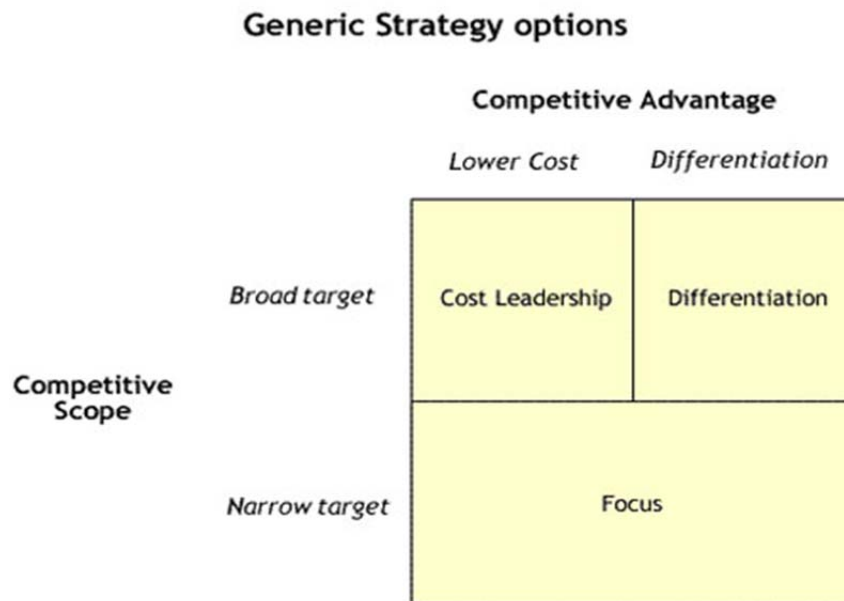
- Growth Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นให้องค์กรมีการเติบโตทั้งในส่วนของรายได้ และส่วนแบ่งตลาดโดยใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่
- Stability Strategy เป็นกลยุทธ์ที่ทั้งตลาดและสินค้ามีลักษณะเดิมๆ ไม่มีการลงทุนเพิ่ม
- Retrenchment Strategy เป็นกลยุทธ์การหดตัว จะเกิดเมื่อผลการดำเนินงานของบริษัทมีรายได้หรือกำไรลดถอย เป็นการพิจารณาว่าควรต่อไปหรือไม่

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะมองว่าควรแข่งขันอย่างไร สามารถพิจารณาได้ 3 ทาง ดังนี้

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการใช้ความสามารถบริหารต้นทุนในการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานด้วยต้นทุนต่อหน่วยต่ำ จนสามารถนำมาตั้งราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของตน รวมไปถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดกำไร ที่มากขึ้น

- กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม



ภาพที่ 4.1 แสดง porter's generic strategies

- กลยุทธ์ระดับหน้าที่การทำงาน (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งครอบคลุมทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การปฏิบัติการ การวิจัย บัญชี การเงิน จัดซื้อ และการบริหารงานบุคคล
- จากการวิเคราะห์ปัญหาของร้านขายยามานี้ แบ่งปัญหาและกลยุทธ์แบบละเอียดเป็น 6 ข้อ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ปัญหาปัญหาและกลยุทธ์ของร้านขายยามานี้

ปัญหา	กลยุทธ์ที่เสนอ
1. ปัญหาจากเกษตรกรและพนักงานไม่เสนอขายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ นอกจากยา	1. ส่งไปฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความคิดให้เกิดความอยากขายผลิตภัณฑ์ 2. ส่งไปอบรมเกี่ยวกับวิธีการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดทักษะในการขายที่ดีขึ้น 3. Sales Incentive ถ้าขายได้และมียอดขายตามที่กำหนดจะได้เงินเป็นการตอบแทน

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ปัญหาปัญหาและกลยุทธ์ของร้านขายยามานี (ต่อ)

ปัญหา	กลยุทธ์ที่เสนอ
2. ร้านไม่มีบริการหลังการขาย	เลือกเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำและซื้อขายรักษาโรคเรื้อรัง เช่น ความดัน เบาหวาน เป็นต้น 1. การโทรไปสอบถามอาการลูกค้าว่าหลังจากทานยาแล้วมีอาการเป็นอย่างไร 2. เป็นการคอยเตือนลูกค้าว่ายาของลูกค้ายังเหลือพอหรือไม่ หรือถึงกำหนดต้องซื้อใหม่แล้ว
3. ร้านไม่มีการเก็บข้อมูลลูกค้า	ใช้ CRM ในการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อใช้ในการวางแผนการขายที่ถูกต้อง
4. ร้านไม่มีบริการวัดความดันหรือเจาะระดับน้ำตาลในเลือด	สำหรับลูกค้าที่เป็นโรคความดัน หรือ เบาหวาน และมีการซื้อยารักษาในร้าน ควรเพิ่มบริการวัดความดัน หรือ เจาะระดับน้ำตาลในเลือดด้วย เครื่องที่ตรวจง่าย ๆ ให้กับลูกค้า
5. ร้านมีการจัดเรียงสินค้าแน่น	เก็บข้อมูลสินค้าว่าถ้าสินค้าไหนไม่มีความจำเป็นในร้านก็ไม่ต้องสั่งเข้ามา เป็นการช่วยเพิ่มพื้นที่ภายในร้าน
6. ร้านไม่มีที่จอดรถให้กับลูกค้า	Co-Marketing กับอาคารจอดรถบริเวณนั้น บริเวณแถวนั้นมีอาคารจอดรถซึ่งเสียค่าจอดดังนั้น สำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการด้วยรถยนต์สามารถนำบัตรจอดรถมาปืมที่ร้านได้ 1 ชั่วโมง และทางร้านจะเป็นคนรวบรวมจ่ายกับอาคารจอดรถ

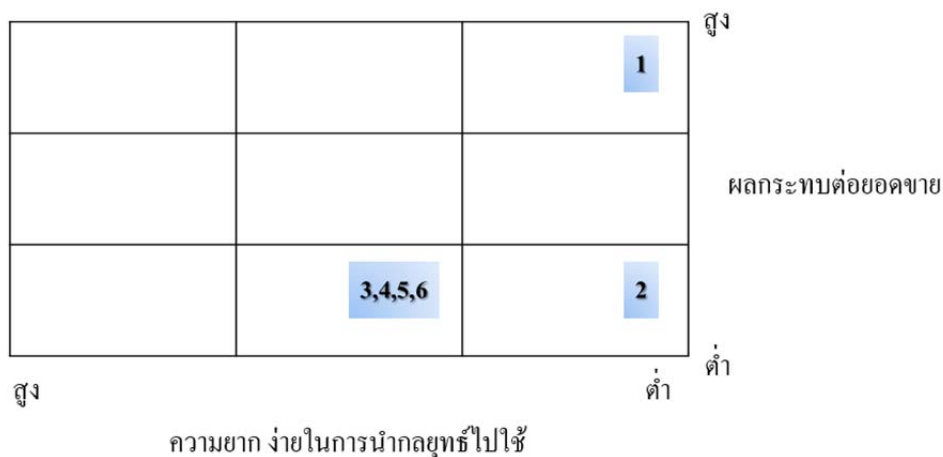
หลังจากมีการคิดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา จึงทำการประเมินกลยุทธ์ 2 วิธี เพื่อเลือกปัญหาและกลยุทธ์ที่ควรได้รับการไขก่อน ดังนี้

- การยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง จากการเสนอกกลยุทธ์ทั้ง 6 ให้กับผู้เกี่ยวข้อง ในร้านยา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารทั้ง 2 คน เกสัชกร และพนักงานผู้ช่วย ได้ผลการยอมรับดังนี้

ตารางที่ 4.2 การประเมินกลยุทธ์ 2 วิธี เพื่อเลือกปัญหาและกลยุทธ์ที่ควรได้รับการแก้ไขก่อน

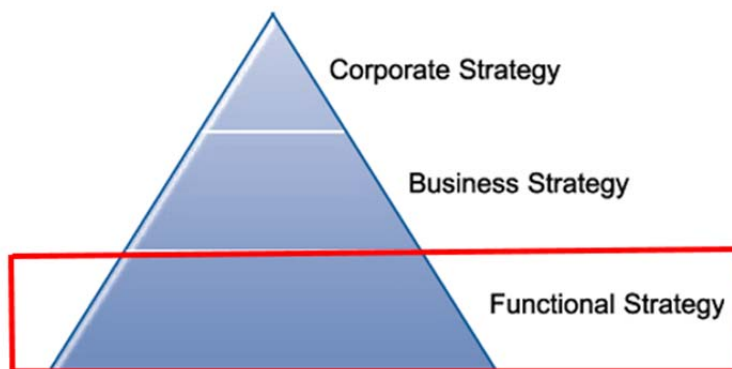
ปัญหาและ กลยุทธ์	การยอมรับ				เหตุผล
	เจ้าของ คนที่ 1	เจ้าของ คนที่ 2	เภสัชกร	พนักงาน ผู้ช่วย	
1	Yes	Yes	Yes	Yes	ผู้เกี่ยวข้องทั้ง 4 คนยอมรับกลยุทธ์ที่เสนอทั้ง 3 ข้อ เนื่องจากปัญหาหลักๆ ของร้านตอนนี้มาจากบุคลากรเป็นหลักทั้งในการให้บริการและการเสนอขายสินค้าให้กับลูกค้า ดังนั้นถ้ามีการ Co-Volume กันระหว่างเจ้าของร้านและเภสัชกร/พนักงาน ก็ถือเป็นการได้ประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย
2	No	No	No	No	บุคคลทั้ง 4 มีความเห็นคล้ายๆ กัน คือยังไม่มีความจำเป็นต้องทำในตอนนี้ เนื่องจากตอนนี้ลูกค้าส่วนใหญ่ก็เป็นลูกค้าประจำอยู่แล้ว และจำนวนคนในร้านมีเพียง 2 คน อาจเป็นการเพิ่มภาระงานในตอนนี้
3	No	Yes	No	No	เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าควรปรับปรุงด้านบุคลากรก่อน เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่อยากขายมากขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้น จึงค่อยทำ CRM
4	No	Yes	No	No	บริเวณพื้นที่ร้านค่อนข้างแคบ ไม่สะดวกในการให้บริการดังกล่าวกับลูกค้า
5	No	No	Yes	Yes	ผู้บริหารเห็นว่าสินค้าทุกชิ้นมีความจำเป็น และสามารถสร้างกำไรให้กับร้านได้ เพียงแค่รอปรับทักษะการขายจากทั้งเภสัชกรและพนักงานผู้ช่วย
6	No	Yes	Yes	Yes	เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่ไม่ได้ นำรถยนต์มา จึงยังไม่มีความจำเป็น

- การประเมินกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหานั้น โดยดูผลกระทบและความยากง่ายในการนำไปใช้



ภาพที่ 4.2 การประเมินกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหานั้น โดยดูผลกระทบและความยากง่ายในการนำไปใช้

ดังนั้นจะเห็นว่ากลยุทธ์ที่ทั้งผู้บริหาร เกสัชกร และพนักงาน มีข้อตกลงร่วมกันและมีผลต่อยอดขายมากที่สุด คือ การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรโดยใช้กลยุทธ์ Service Excellent Through Employee Engagement ซึ่งจัดเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่การทำงาน (Functional Strategy)



ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่การทำงาน (Functional Strategy)

ซึ่งการแก้ไขปัญหานั้นจะนำไปสู่รายได้และกำไรที่มากขึ้นของร้านขายยามานี โดย

1. การสร้างการเป็น Service Culture

- ทำให้ทุกคนไม่ว่าจะเป็นเจ้า เกสซ์กร และพนักงานผู้ช่วย เห็นว่าการบริการลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญ

- ปรับทัศนคติเพื่อให้เข้าใจตรงกันระหว่างเจ้าของ เกสซ์กรและพนักงานผู้ช่วยเพื่อให้เกิดการนำปฏิบัติต่อการให้บริการลูกค้า

- ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเน้นการให้บริการควบคู่ไปกับการขาย

- ให้ความช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเจ้าของร้าน เกสซ์กรและพนักงานผู้ช่วย เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

- มีการให้คำชมเชยจากเจ้าของ เมื่อเห็นว่ามีบริการที่ดีกับลูกค้า

- ให้บริการจนรู้สึกว่าคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งกับเราจนสามารถทำด้วยใจนำไปสู่ประสบการณ์ที่ดีจากการใช้บริการจนเกิดการซื้อซ้ำจากลูกค้ารายเก่าและขายฐานลูกค้าใหม่

2. การทำ Employee Engagement เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมและให้ทุกคนเห็นว่าถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีกับตนเองและร้านได้อย่างไร โดย

- Quality of life: ปัจจุบันร้านยามานีมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีการจ่าย OT เพิ่มเติมในกรณีที่พนักงานมีการทำงานในวันหยุด อย่างไรก็ตามในการทำให้ เกสซ์กร และพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับร้านนั้นอาจให้ร่วมกันในการกำหนดวันหยุดของตนเองซึ่งเป็นการตกลงกันระหว่างเจ้าของ เกสซ์กรและพนักงานผู้ช่วย

- Total Rewards: นอกจากเงินเดือนและ OT ที่จ่ายให้กับเกสซ์กรและเจ้าหน้าที่แล้ว เพื่อให้การขายและการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทางร้านมีการจ่าย Incentive เพิ่มเติมในกรณีที่ขายได้ตามเป้าที่ตั้งไว้โดยทุกเดือนจะมีการตั้ง Target ไว้ตามกำหนดถ้าขายได้ถึง Target ที่ตั้งไว้จะจ่ายเพิ่มเติมให้เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการขายและบริการให้กับลูกค้า

- Opportunities: เพื่อให้การเน้นการขายและการบริการครั้งนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีส่งเกสซ์กรและพนักงานผู้ช่วยไปอบรมเพื่อเสริมทักษะความรู้ด้านงานบริการ และนอกจากนี้ยังมีการส่งพนักงานผู้ช่วยไปเพิ่มความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

- Company Practice: ทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติไปทางเดียวกันทั้งหมด โดยเจ้าของ เกสซ์กร และพนักงานผู้ช่วยปฏิบัติตามข้อบังคับของร้านยาให้ถูกกฎหมาย นอกจากนี้ยังมีการกำหนด KPI ในการวัดผลงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- People: สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับร้าน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- Work: เมื่อเก็ชกรและพนักงานมีการให้บริการให้บริการลูกค้าที่ดีควรมีการให้คำชมเชยเพื่อเป็นการสร้างกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ถ้าขายได้ตาม Target ที่ตั้งไว้อาจมีการพาไปเลี้ยงฉลองเพื่อให้ทุกคนเห็นถึงความสำเร็จร่วมกัน



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

เมื่อทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขแล้ว จะต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้งานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ Balance Scorecard ช่วยในการออกแบบการทำงานให้เป็นไปอย่างที่ตั้งเป้าไว้

5.1 แผนการดำเนินงานของร้านขายยามานี

จากปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เลือกมานั้น เป็นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่การทำงาน (Functional Strategy) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงจะแบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ระยะ ครอบคลุมระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

5.1.1 แผนการดำเนินงานในช่วงที่ 1 (เดือนที่ 1 – เดือนที่ 3)

5.1.1.1 วัตถุประสงค์เพิ่มทักษะในการเสนอขายผลิตภัณฑ์และการให้บริการแก่เภสัชกรและพนักงานผู้ช่วยในร้าน เพื่อให้เป็นร้านยาที่ลูกค้านึกถึงและนำไปสู่การสร้างรายได้และกำไรที่มากขึ้น

5.1.1.2 กิจกรรม

- ปรับทัศนคติเจ้าของ เภสัชกร และพนักงานผู้ช่วย ให้เห็นความสำคัญของการบริการด้วยใจ
- ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้
- การกำหนด KPI และ Scheme Incentive ร่วมกันระหว่างเจ้าของ เภสัชกร และพนักงานผู้ช่วย เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ
- หาหลักสูตรที่เหมาะสมอบรมเพื่อฝึกความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ให้กับพนักงานผู้ช่วย

- หาหลักสูตรที่เหมาะสมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติในการให้บริการแก่เภสัช และพนักงานผู้ช่วย

5.1.2 แผนการดำเนินงานช่วงที่ 2 (เดือนที่ 4 – เดือนที่ 6)

5.1.2.1 เพิ่มทักษะในการเสนอขายผลิตภัณฑ์และการให้บริการแก่เภสัชกร และพนักงานผู้ช่วยในร้าน เพื่อให้เป็นร้านยาที่ลูกค้านึกถึงและนำไปสู่การสร้างรายได้และกำไรที่มากขึ้น

5.1.2.2 กิจกรรม

- อบรมเภสัชกรและพนักงานผู้ช่วยอย่างน้อย 2 หลักสูตรเพื่อสร้างทักษะการขายและการบริการด้วยใจ

- อบรมพนักงานผู้ช่วยเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ไม่ใช่ยา

5.1.3 แผนการดำเนินงานช่วงที่ 3 (เดือนที่ 7)

5.1.3.1 วัตถุประสงค์ เพิ่มทักษะในการเสนอขายผลิตภัณฑ์และการให้บริการแก่เภสัชกรและพนักงานผู้ช่วยในร้าน เพื่อให้เป็นร้านยาที่ลูกค้านึกถึงและนำไปสู่การสร้างรายได้และกำไรที่มากขึ้น

5.1.3.2 กิจกรรม

- ประเมินผลการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติจริงกับลูกค้า
- เริ่มวัดผลการออกสู่น้ำร้านของทั้งเภสัชกรและพนักงานขายในด้าน
การขายและบริการ
- เริ่มตั้ง Target และ จ่าย Incentive

5.1.4 แผนการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.1 แผนการดำเนินการ

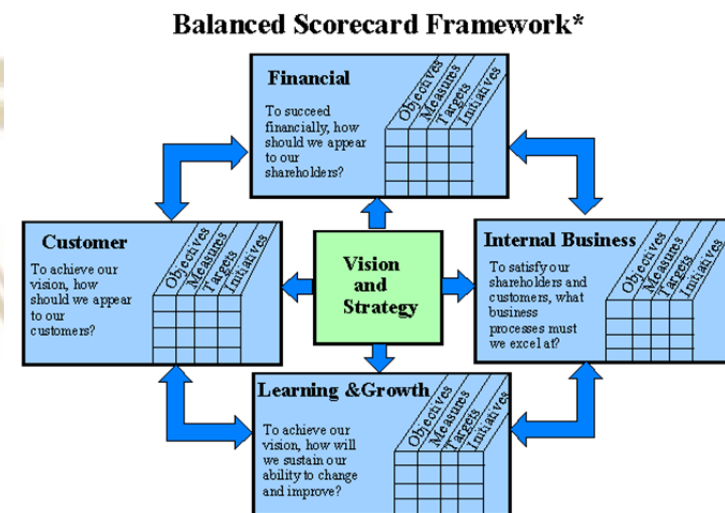
กิจกรรม	ระยะเวลา	เดือน	เดือน	เดือน	เดือน	เดือน	เดือน	เดือน
		ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5	ที่ 6	ที่ 7
แผนพัฒนาบุคลากร								
1. ปรับทัศนคติเจ้าของ เกษีกร และพนักงานผู้ช่วย ให้เห็นความสำคัญของการบริการด้วยใจ ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้								
2. การกำหนด KPI และ Scheme Incentive ร่วมกันระหว่างเจ้าของ เกษีกรและพนักงานผู้ช่วย								
3. หาหลักสูตรที่เหมาะสมอบรมเพื่อฝึกความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ								
4. อบรมเกษีกรและพนักงานผู้ช่วยเรื่องทักษะการขาย และการให้บริการแก่ลูกค้า ครั้งที่ 1								
5. อบรมความรู้ด้านผลิตภัณฑ์แก่พนักงานผู้ช่วย								
6. อบรมเกษีกรและพนักงานผู้ช่วยเรื่องทักษะการขาย และการให้บริการแก่ลูกค้า ครั้งที่ 2								
7. ประเมินผลการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติจริงกับลูกค้า								
8. นำไปปฏิบัติ								

5.2 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard (BSC) เป็นระบบการวัดผลงานจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ โดยสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ การมีรายได้เพิ่มมากขึ้น การผลิตสินค้ามีคุณภาพและมีต้นทุนต่ำ
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อร้าน รวมไปถึงความภักดีที่ทำให้เกิดการซื้อซ้ำจากลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) คือ การทำงานภายในองค์กร เช่น การจัดการ โครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) คือการวัด การเรียนรู้ การเติบโตและพัฒนาของพนักงานในองค์กร รวมไปถึงความพึงพอใจของพนักงาน โดยมุมมองแต่ละด้านมีองค์ประกอบดังนี้
- วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
 - ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
 - เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
 - แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.1 Balance Scorecard Framework

5.2.1 Balance Scorecard (BSC) ของร้านขายยามานี

เมื่อเสนอแผนกำหนดกลยุทธ์ จึงต้องมีการควบคุมและติดตามการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ นอกจากนี้ยังมีการติดตามปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและวิธีแก้ปัญหาค้นหาได้ทัน ดังตารางต่อไปนี้

- ด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.2 ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
1. เพิ่มรายได้จากยอดขายโดยรวมทุกผลิตภัณฑ์ในร้าน	รายได้รวมเพิ่มขึ้น	50%ต่อปี	- การส่งเสริมการขายโดยการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปอบรม - มี Incentive ให้ถ้าขายได้ตามยอดที่ตั้ง - ควบคุมมาตรฐานการให้บริการโดยการ Coaching และการประเมินการทำงาน
2. ยอดการขายยาและผลิตภัณฑ์ถึงเป้าที่กำหนด	Incentive ที่จ่ายให้กับเภสัชกรและพนักงานผู้ช่วย	100% ทุกเดือน	-พัฒนาบุคลากร โดยการส่งไปอบรม -มี Incentive ให้ถ้าขายได้ตามยอดที่ตั้ง -ควบคุมมาตรฐานการให้บริการโดยการ Coaching และการประเมินการทำงาน

- ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.3 ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
สร้างความพึงพอใจ ของลูกค้าต่อสินค้าและ บริการของร้าน	1. Complain จากลูกค้า เรื่องการให้บริการ 2. รายได้รวมเพิ่มขึ้น จาก การซื้อซ้ำของลูกค้าราย เดิมและจากลูกค้ารายใหม่ 3. จำนวนผลิตภัณฑ์ต่อ ใบเสร็จมีจำนวนมากขึ้น	น้อยกว่า 5% 50%ต่อปี 60 ใบต่อเดือน	- การส่งเสริมการขายโดยการ พัฒนาบุคลากร โดยการส่งไป อบรม - มี Incentive ให้ถ้าขายได้ตาม ยอดที่ตั้ง - ควบคุมมาตรฐานการ ให้บริการ โดยการ Coaching และการประเมินการทำงาน

- ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ตารางที่ 5.4 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
เพิ่มคุณภาพการให้บริการ แก่ลูกค้าผ่าน 1. Selling skill 2. Relationship building 3. Consultative skill	Checklist สิ่งที่ต้องพูด-ทำ ระหว่างปฏิบัติการ ผลการ ประเมิน	มากกว่า 90%	Coaching ในระหว่างปฏิบัติงาน ของเก็ชชกรและพนักงานผู้ช่วย ในร้านโดยเจ้าของ

- ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.5 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
การพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการด้วยใจ	1. หลักสูตรอบรมตรงกับวัตถุประสงค์หลัก 2. ผ่านการประเมินก่อนทำงานจริง	4 หลักสูตรต่อปี มากกว่า 90%	การอบรมที่ส่งเสริมการขาย ควบคุมการบริการและการประเมินทั้งก่อนปฏิบัติและระหว่างปฏิบัติ

5.3 การบริหารความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

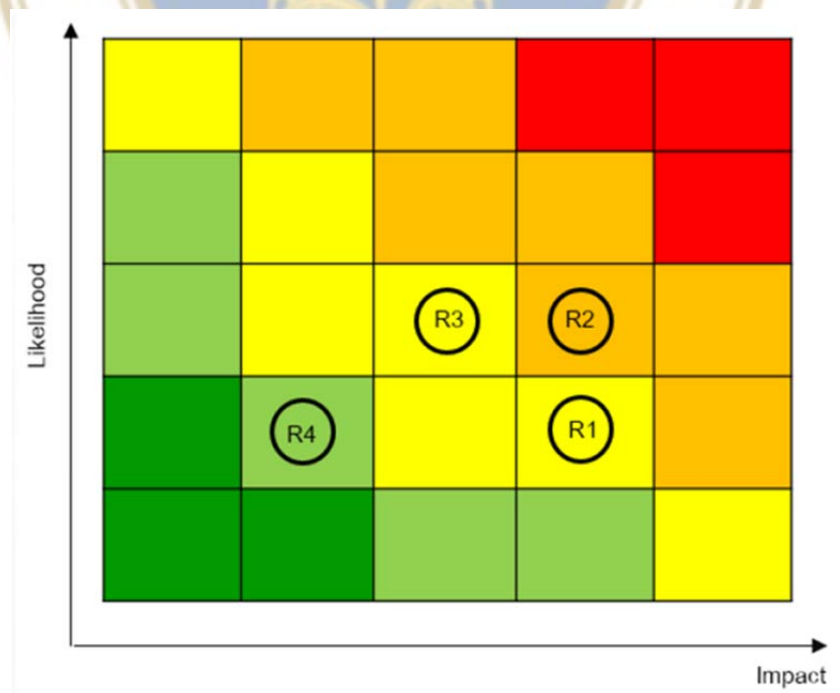
ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่มีโอกาสการเกิดภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการจัดการเพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ โดยลดอยู่ในระดับที่องค์กรนั้นๆ ยอมรับได้ โดยขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง ได้แก่

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน รวมไปถึงต้องบอกถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นได้
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การพิจารณาความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (likelihood) คือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นหรือความถี่ในการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) โดยประเมินทั้งผลกระทบทางด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร
3. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring) เป็นการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้นขึ้นมา

ตารางที่ 5.6 ประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	แผนรองรับความเสี่ยง	การติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
1. เกษัชกร/ พนักงาน ผู้ช่วยลาออก	- ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี - มีสวัสดิการให้กับพนักงาน - สร้างความรู้สึกรับผิดชอบ	ทุก 6 เดือน	เจ้าของร้านทั้ง 2 คน
2. เกษัชกร/พนักงาน ไม่นำทักษะความรู้มาปฏิบัติกับลูกค้า	มีการฝึกอบรมและมีการประเมินทั้งจากลูกค้าและผู้บริหาร	ทุก 3 เดือน	เจ้าของร้านทั้ง 2 คน
3. หลักสูตรที่อบรมไม่ตรงตามวัตถุประสงค์	- หาข้อมูลหลักสูตรก่อนไปอบรมโดยดูจาก feedback คนที่เคยไปอบรม - สัมภาษณ์ 1 หลักสูตรต่อครั้ง ไม่ผูกมัดรายปี	ทุก 3 เดือน	เจ้าของทั้ง 2 คน เกษัชกร และพนักงานผู้ช่วย
4. เจ้าของไม่มีเวลา Monitor เกษัชกรและพนักงานผู้ช่วย	- มีการตกลงเรื่องเวลาการ Monitor ระหว่างเจ้าของร้านทั้ง 2 คน - หาบุคคลคนอื่นที่มีประสบการณ์มาช่วย Monitor ในวันที่เจ้าของไม่สามารถอยู่ได้	ทุกเดือน	เจ้าของร้านทั้ง 2 คน



ภาพที่ 5.2 การประเมินความเสี่ยง

บรรณานุกรม

- กীরติ ยศยิ่งยง. (2549). การจัดการความรู้ในองค์กร และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: มิตเตอร์ก็้อปปี.
- พัชรีรี ชมพุดำ. (2552). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวนิ. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). กลยุทธ์การตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงสนะ บุญขวัญ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Itami, H. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- J. Technol. (2011). "Manag Innov." Journal of Technology Management & Innovation, 6(1): 161-184.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-base view of the firm." Strategic Management Journal 5: 171-180.