

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสำหรับธุรกิจเครื่องมือแพทย์
กรณีศึกษา บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสำหรับธุรกิจเครื่องมือแพทย์

กรณีศึกษา บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นางสาวพรพิมล ทองสุวรรณ
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานอีกด้วย ขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัดทุกคน สำหรับข้อมูลและความช่วยเหลือในทุกๆ ด้านในการทำวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

พรพิมล ทองสุวรรณ



กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสำหรับธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ภูมิศึกษา บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
STRATEGIES TO INCREASE SALES IN THE MEDICAL DEVICE BUSINESS

พรพิมล ทองสุวรรณ 5950115

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบธุรกิจจัดจำหน่าย ติดตั้งและบริการหลังการขาย เครื่องมือทางการแพทย์ โดยมีผลิตภัณฑ์หลักคือ ชุดถ่ายภาพอัลตราซาวด์และกล้องที่ใช้ในการส่องผ่าตัด เราใส่ใจในการให้บริการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและรวมถึงอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยผ่านทางความร่วมมือต่างๆ ทั้งทางด้านการศึกษา การดูแลสุขภาพแบบเชิงรุก เราจะเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตของผู้คนในประเทศไทยผ่านเทคโนโลยี และนวัตกรรมต่างๆของโอลิมปัส

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายทางธุรกิจของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด โดยเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานใน 4 ส่วนงานหลักๆ ของบริษัท คือ ด้านการเงิน, ด้านการตลาด ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยจะวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ เพื่อการวิเคราะห์ ปัญหา และสาเหตุพร้อมทั้งหาแนวทางการแก้ไขปัญหา

สำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการแก้ไขปัญหานี้ จำเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์การลดต้นทุน ส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการขายและบริหาร เพื่อให้มีอัตรากำไรสุทธิที่เพิ่มมากขึ้น เพิ่มความพึงพอใจและมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งพัฒนาทักษะของพนักงานให้ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งผลจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้ว จะทำให้บริษัทมีอัตราผลส่วนกำไรต่อยอดขายเพิ่มสูงขึ้น พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีแผนการพัฒนาเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธุรกิจเครื่องมือแพทย์/ อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ในประเทศไทย/ การเพิ่มยอดขาย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท	1
1.2 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท โอлимпัส (ประเทศไทย) จำกัด	1
1.3 พันธกิจและภารกิจของบริษัท	2
1.3.1 พันธกิจ	2
1.3.2 วิสัยทัศน์	2
1.4 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	3
1.5 ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท โอлимпัส (ประเทศไทย) จำกัด	3
1.5.1 ผลิตภัณฑ์ของบริษัทโอлимпัส	3
1.5.2 บริการของบริษัทโอлимпัส	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม	7
2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม	7
2.1.1 จัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย (Dealer)	7
2.1.2 จัดจำหน่ายโดยบริษัทสาขา	7
2.2 ภาวะอุตสาหกรรมของอุปกรณ์ทางการแพทย์ในปี 2559 และแนวโน้มปี 2560	8
2.3 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitors Analysis)	12
2.3.1 บริษัท โกสินทร์ เวชภัณฑ์ จำกัด	12
2.3.2 บริษัท บีเจซี เฮลท์แคร์ จำกัด	13
2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย Five Force Model	14
2.4.1 ระดับความรุนแรงในการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors)	14

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4.2 ระดับความรุนแรงของอำนาจการต่อรองของ Buyers	15
2.4.3 อำนาจการต่อรองของ Supplier ที่มีต่อธุรกิจ (Power of Suppliers)	15
2.4.4 อุปสรรคของผู้แข่งขันรายใหม่ในการเข้ามาตลาด (Barrier to Entry)	15
2.4.5 ระดับความรุนแรงของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)	15
2.5 วิเคราะห์ภาพรวมของบริษัทด้วย Business Model Canvas	15
2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)	17
2.6.1 จุดแข็ง (Strengths)	18
2.6.2 จุดอ่อน (Weakness)	18
2.6.3 โอกาส (Opportunities)	19
2.6.4 อุปสรรค (Threats)	19
2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis	20
2.7.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political)	20
2.7.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	21
2.7.3 ปัจจัยทางสังคม (Social)	21
2.7.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology)	21
2.7.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	22
2.7.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)	22
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ	23
3.1 สรุปประเด็นปัญหาสำคัญ	24
3.2 สรุปสาเหตุของปัญหา	24
บทที่ 4 การแก้ไขปัญหา	26
4.1 เป้าหมายของการแก้ไขปัญหา	26
4.1.1 ด้านการเงิน	26
4.1.2 ด้านทรัพยากรมนุษย์	27
4.2 แนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 แผนผังกลยุทธ์และการจัดการความเสี่ยง	33
5.1 การตรวจติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	34
5.2 แผนดำเนินงาน (Implementation Plan)	34
5.3 Strategy Map and Balanced Scorecard	35
5.4 Risk Management	35
5.5 กลยุทธ์ในภาพรวมเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน (Innovation Strategy for Sustainable Growth)	36
5.5.1 ภารกิจขององค์กร (Corporate Mission)	36
5.5.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR)	36
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	39



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ผลิตภัณฑ์ของบริษัทโอลิมปัส	4
4.1	แนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ	27
5.1	การตรวจติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)	34
5.2	แสดงแผนดำเนินงาน	34
5.3	Risk Management	35



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	ปรัชญาองค์กรของบริษัทโอลิมปัส	2
2.1	ส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องมือผ่าตัดส่องกล้อง	8
2.2	มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์	9
2.3	มูลค่ารวมของตลาดเครื่องมือแพทย์	9
2.4	มูลค่าการนำเข้าของตลาดเครื่องมือแพทย์	10
2.5	มูลค่าการส่งออกของตลาดเครื่องมือแพทย์	10
2.6	แนวโน้มจำนวนประชากรผู้สูงอายุของไทย	11
2.7	โลโก้หือ Karl Storz	12
2.8	ผลิตภัณฑ์หือ Karl Storz	12
2.9	โลโก้หือ Richard Wolf	13
2.10	ผลิตภัณฑ์หือ Richard Wolf	13
2.11	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย Five Force Model	14
2.12	วิเคราะห์ภาพรวมของบริษัทด้วย Business Model Canvas	16
2.13	การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)	17
2.14	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis	20
3.1	แสดงการวิเคราะห์ อาการ ปัญหาและสาเหตุ	23
5.1	แผนผังกลยุทธ์	33
5.2	Strategy Map and Balanced Scorecard	35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ชื่อบริษัท: บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด
วันก่อตั้ง: วันที่ 23 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543
การดำเนินธุรกิจ: จัดจำหน่าย ติดตั้งและบริการหลังการขายเครื่องมือทางการแพทย์
ที่ตั้งสำนักงาน: 33/4 อาคารเดอะไนน์ ทาวเวอร์ อาคาร เอ ชั้น 32-33 ถนนพระราม 9
แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 ประเทศไทย
โทรศัพท์: (66) 2-000-7700
ประวัติบริษัท:

บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัท Olympus Corporation Asia-Pacific หรือ OCAP ซึ่งสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในเมืองชินจูกุ ประเทศญี่ปุ่น ทำธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายเครื่องจักรเครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีความแม่นยำสูง มีทุนจดทะเบียน 124,520 ล้านบาท ยอดพนักงานรวมทุกบริษัท 31,540 คน บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินธุรกิจในการจัดจำหน่าย ติดตั้งและบริการหลังการขายเครื่องมือทางการแพทย์ ด้วยทุนจดทะเบียน 210,000,000 บาท มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 215 คน

1.2 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

ปรัชญาองค์กรของโอลิมปัส: เรามุ่งมั่นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสังคม ด้วยหลักการสำคัญสามประการคือ การซื่อสัตย์ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และการมีส่วนร่วมทางสังคม



ภาพที่ 1.1 ปรัชญาองค์กรของบริษัท โอลิมปัส

หลัก “Social IN” นั้นได้อธิบายถึงปรัชญาขั้นพื้นฐานที่เป็นรากฐานของการดำเนินธุรกิจของโอลิมปัส ซึ่งย่อมาจาก “ค่านิยมทางสังคมขององค์กร” (Social value IN the company) หรือแนวคิดในการผสมผสานคุณค่าทางสังคมไว้ในกิจกรรมขององค์กร โดยหลัก “Social IN” นี้ถือเป็นหลักปรัชญาที่สำคัญอย่างยิ่งของบริษัท โอลิมปัส

แนวความคิดเบื้องหลังคติพจน์ “Your Vision, Our Future” คือการทำความเข้าใจในความฝันและความปรารถนาของลูกค้าอย่างละเอียดถี่ถ้วน และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ผ่านทาง การวิจัย ค้นคว้าอย่างไม่มีที่สิ้นสุด นี่คือนิยามพื้นฐานของกิจกรรมองค์กรของเรา

1.3 พันธกิจและภารกิจของบริษัท

1.3.1 พันธกิจ

เราใส่ใจในการให้บริการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและรวมถึงอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยผ่านทางความร่วมมือต่างๆ ทั้งทางด้านการศึกษา การดูแลสุขภาพแบบเชิงรุก เราจะเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตของผู้คนในประเทศไทยผ่านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ของโอลิมปัส

1.3.2 วิสัยทัศน์

เราต้องการที่จะได้รับการยอมรับและเป็นที่เคารพในฐานะบริษัทที่ให้บริการด้านเครื่องมือแพทย์ที่น่าเชื่อถือที่สุดในประเทศไทย

จากกล้องส่องตรวจที่ช่วยรักษาชีวิต ไปถึงกล้องดิจิทัลที่กระตุ้นอารมณ์ และผลิตภัณฑ์ ที่ให้ความปลอดภัยและความสงบของจิตใจ โอลิมปัสยังคงดำเนินกิจกรรมการวิจัยล้ำค่าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้โครงสร้างการบูรณาการทั่วโลก เป็นสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจหากปล่อยให้ความฝันเป็นเพียงความฝัน โอลิมปัสเชื่อว่าภารกิจของคุณคือการต่อสู้กับความท้าทายต่างๆ และสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ในโลก

1.4 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด นั้นเป็นบริษัทจัดจำหน่าย เครื่องมือทางการแพทย์รวมถึงมีบริการหลังการขายและซ่อมบำรุงเครื่องมือ หรือรูปแบบที่เรียกว่า One-stop service โดย 97% โอลิมปัสขายเองโดยตรง ส่วนอีก 3% นั้นบริษัทโอลิมปัสมีตัวแทนขาย ซึ่งดูแลการขายในเขตพื้นที่ชายแดนใต้ การเสนอขายนั้นทางบริษัทใช้ลักษณะการเดินทางขายโดยใช้ ผู้แทนขาย (Sales executive) โดยผู้แทนขายจะทำการติดต่อผู้ใช้งานซึ่งคือแพทย์ ตามโรงพยาบาลต่างๆ หลังจากนั้นหากแพทย์มีความสนใจ ทางผู้แทนจะนำเครื่องมือไปให้แพทย์ได้ทดลองใช้จริง จากนั้น จะมีทีมงานต่างๆ ซึ่งได้แก่ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า คอยสนับสนุนการขาย ตลอดจนปิดการขาย และบริการหลังการขาย ดูแลอย่างต่อเนื่อง โดยอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่บริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด จัดจำหน่ายในประเทศไทยนั้น จะถูกนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น โดยชุดอุปกรณ์สินค้าหลักคือ ชุดถ่ายภาพออสติโอแกรมภาพและกล้องที่ใช้ในการส่องผ่าตัด

1.5 ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด

1.5.1 ผลิตภัณฑ์ของบริษัทโอลิมปัส

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทนั้นเป็นอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับการผ่าตัดส่องกล้อง หรือ Endoscopy ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลักดังต่อไปนี้

1.5.1.1 ชุดถ่ายภาพออสติโอแกรม ประกอบด้วย จอภาพ เครื่องประมวลผล ออสติโอแกรม และเครื่องกำเนิดแสง

1.5.1.2 กล้องสำหรับส่องผ่าตัด ได้แก่ กล้องแบบ rigid กล้องแบบ flexible และกล้องแบบ Endoeye

1.5.1.3 เครื่องมือสำหรับการทำผ่าตัด ได้แก่ เครื่องมือสำหรับการผ่าตัดทั่วไป เช่น trocars, hand instruments เป็นต้น

1.5.1.4 เครื่องมือห้ามเลือด เช่น เครื่องมือห้ามเลือดด้วยไฟฟ้า, การผ่าตัดด้วยคลื่นความถี่วิทยุ เป็นต้น

1.5.1.5 ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เช่น อุปกรณ์เสริมสำหรับกล้อง เช่น เครื่องฉายน้ำ เครื่องฉายแก๊ส เครื่องบันทึกสัญญาณภาพ เป็นต้น

ตารางที่ 1.1 ผลิตภัณฑ์ของบริษัทโอลิมปัส

รายการ	ลักษณะของเครื่องมือ	คุณสมบัติของเครื่องมือ
จอภาพ	 HDTV	หน้าจอแสดงผลสัญญาณภาพ มีขนาดตั้งแต่ 26, 32 และ 55 นิ้ว มีหลายรูปแบบรองรับความละเอียดตั้งแต่ HD, Full HD, 3D และ 4K
เครื่องประมวลผลสัญญาณภาพ	 HDTV NBI	ทำการประมวลผลภาพจากกล้องส่องตรวจและส่งภาพไปยังจอภาพ อีกทั้งยังควบคุมระบบต่างๆ เช่น white balance, NBI
เครื่องกำเนิดแสง	 NBI	แหล่งกำเนิดแสงให้กำลังไฟ 300 วัตต์ โดยใช้แสงจากหลอดไฟซีนอน ซึ่งเป็นแสงที่ให้ความสว่างและใกล้เคียงแสงธรรมชาติมากที่สุด
หัวกล้อง	 NBI 4K	ต่อกับเครื่องประมวลผลสัญญาณภาพและต่อกับกล้องที่ต้องการใช้งาน เพื่อเป็นตัวเชื่อมประมวลผลภาพ

ตารางที่ 1.1 ผลิตภัณฑ์ของบริษัทโอลิมปัส (ต่อ)

รายการ	ลักษณะของเครื่องมือ	คุณสมบัติของเครื่องมือ
กล้องแบบ Rigid		กล้องแบบแข็งตรง ใช้สำหรับการผ่าตัด มีขนาด 4 mm, 5 และ 10 mm มีองศาขนาด 0, 30, 45 และ 70 ครอบคลุมการผ่าตัดแต่ละสาขา
กล้องแบบ Flexible		กล้องแบบโค้งงอได้ สามารถปรับองศาขึ้นลงหรือซ้ายขวา มีความยาวหลายแบบ เพื่อรองรับสำหรับแต่ละหัตถการ
กล้องแบบ Endoeye		กล้องแบบ All-in-one ประกอบด้วยเลนส์ หัวกล้องและที่เสียบแหล่งกำเนิดแสง สะดวกต่อการใช้งาน
เครื่องจี้ห้ามเลือด		ใช้ในการตัดและจี้ห้ามเลือด ด้วยพลังงาน advanced bipolar และ ultrasonic ใช้ได้ครอบคลุมเกือบทุกหัตถการ
เครื่องมือสำหรับผ่าตัด		ประกอบด้วย Trocars, Grasper, Dissector, Scissor เป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับทำหัตถการต่างๆในศัลยกรรมทั่วไป
เครื่องบันทึกสัญญาณภาพ		บันทึกภาพในขณะที่ทำผ่าตัด มีหลายรุ่นสามารถบันทึกองรับความละเอียดได้ทั้ง HD, Full HD, 3D และ 4K

ซึ่งเครื่องมือสำหรับผ่าตัดผ่านกล้องเหล่านี้ ครอบคลุมในส่วนของการผ่าตัดศัลยกรรมหลายสาขา ได้แก่ ศัลยกรรมทั่วไป ศัลยกรรมหัวใจและทรวงอก ศัลยกรรมทางเดินปัสสาวะ สูติรีเวชวิทยา โสตศอนาสิกวิทยา ตลอดจนวิสัญญีวิทยา

1.5.2 บริการของบริษัทโอลิมปัส

บริษัทโอลิมปัส (ประเทศไทย) นอกจากจะทำการขายผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดแล้ว เรายังเน้นการให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าอีกด้วย ซึ่งบริการหลังการขายของบริษัทโอลิมปัส (ประเทศไทย) มีดังต่อไปนี้

1.5.2.1 บริการอบรมการใช้ผลิตภัณฑ์ หลังจากบริษัทและโรงพยาบาลตกลงทำการซื้อขายและส่งมอบเครื่องมือแล้วนั้น ทางบริษัทโอลิมปัสจะมีบริการฝึกอบรมการใช้งานเครื่องมือให้กับบุคลากร โรงพยาบาลด้วย โดยจะทำการอบรมให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นแพทย์ พยาบาล ในเรื่องของการใช้งานอุปกรณ์ที่ถูกต้อง ข้อควรระวัง ตลอดจนการทำความสะอาดฆ่าเชื้อต่างๆ เพื่อให้เกิดการใช้งานที่ถูกต้อง ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเราสามารถให้บริการในการอบรมได้ตามที่ลูกค้าร้องขอ โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ

1.5.2.2 บริการตรวจเช็คเครื่องมือ หลังจากทำการซื้อขายและส่งมอบเครื่องมือให้กับโรงพยาบาลแล้วนั้น ทางบริษัทจะส่งวิศวกรเครื่องมือเข้าไปตรวจเช็คสภาพเครื่องมืออยู่เสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถใช้งานได้ตามปกติ ไม่เกิดความเสียหายกับอุปกรณ์ เพื่อความปลอดภัยในการใช้งาน ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว

1.5.2.3 บริการซ่อมเครื่องมือ เมื่อสินค้าเกิดความชำรุดเสียหาย ลูกค้าสามารถโทรเรียกพนักงานของทางโอลิมปัสได้ทันที ซึ่งทางเจ้าหน้าที่จะเข้าไปภายในหนึ่งวันเพื่อตรวจเช็คเครื่องมือที่เสียหาย และนำกลับมายังศูนย์ซ่อม และประเมินความเสียหายรวมถึงประเมินค่าซ่อมบริการ ในส่วนนี้จะมีค่าบริการ เนื่องจากต้องมีการสั่งซื้ออะไหล่จากต่างประเทศ ซึ่งจะมีการทำใบเสนอราคา ทำเรื่องจัดซื้อจัดจ้างคล้ายคลึงกับขั้นตอนการขาย

1.5.2.4 บริการจัดหาเครื่องใช้งานระหว่างซ่อม เมื่อสินค้าเกิดความชำรุดเสียหายและต้องซ่อมแซม หากอยู่ในช่วงรับประกัน ทางบริษัทโอลิมปัสจะทำการจัดหาเครื่องมือไปทดแทนให้โรงพยาบาลได้ใช้งานในระหว่างซ่อม จนกว่าเครื่องมือจะซ่อมเสร็จ เนื่องจากเครื่องมือแพทย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการผ่าตัด ต้องใช้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีคิวผู้ป่วยรอจำนวนมากในทุกวัน บริษัทจึงเล็งเห็นความสำคัญและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า

บทที่ 2

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

2.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม

ปัจจุบันประเทศไทยมีโรงพยาบาลทั้งหมด 1,348 โรงพยาบาล มี 571 โรงพยาบาลที่ทำการผ่าตัดส่องกล้อง ซึ่งการผ่าตัดส่องกล้องในประเทศไทยกำลังขยายขึ้นทุกปี ปัจจุบันส่วนใหญ่แล้วอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่เป็นระบบวิดิทัศน์สำหรับผ่าตัดส่องกล้องนั้นจะเป็นเทคโนโลยีที่นำเข้ามาจากต่างประเทศเนื่องจากในขณะนี้ประเทศไทย ยังไม่มีศักยภาพในการผลิตอุปกรณ์ดังกล่าวขึ้นมาได้ ดังนั้น การจัดจำหน่ายในประเทศจึงแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง คือ

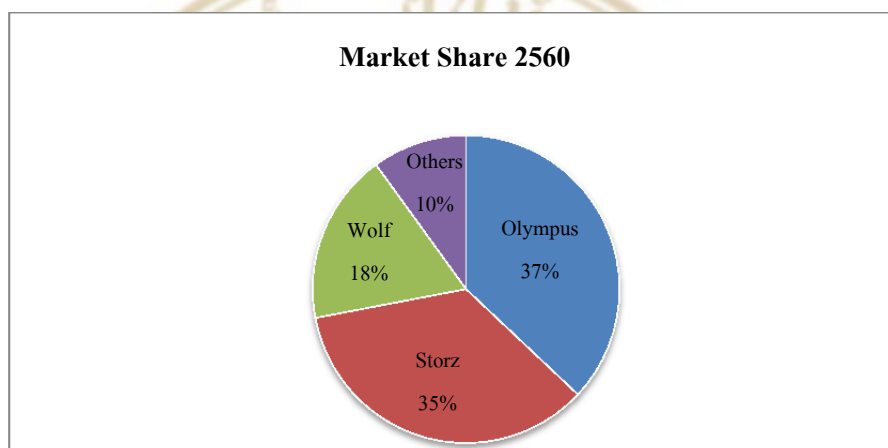
2.1.1 จัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย (Dealer)

ส่วนใหญ่สินค้าเครื่องมือแพทย์ที่นำมาจำหน่ายในประเทศไทยมักใช้วิธีการซื้อขายผ่านทางช่องทางนี้ เนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีศักยภาพในการผลิตได้ตามมาตรฐานสากล การนำเข้าจึงสะดวกเร็วกว่า อีกทั้งใช้เงินในการลงทุนน้อยกว่าที่บริษัทแม่จะมาเปิดศูนย์ทำการในประเทศไทย แต่การเป็นตัวแทนจำหน่ายนั้นก็อาจจะไม่ได้มีงบในด้านการทำการตลาดเท่ากับบริษัทเจ้าของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากบริษัทตัวแทนจำหน่ายหนึ่งๆมักจำหน่ายหลายยี่ห้อ อีกทั้งผู้ซื้ออาจไม่เกิดความไม่มั่นใจในตัวผู้แทนจำหน่าย เพราะด้วยความไม่แข็งแกร่งของบริษัทตัวแทนจำหน่าย และบริการที่อาจไม่ได้ดีเทียบเท่ากับที่บริษัทเจ้าของผลิตภัณฑ์มาดูแลเอง

2.1.2 จัดจำหน่ายโดยบริษัทสาขา

วิธีการจัดจำหน่ายโดยบริษัทสาขา ซึ่งมาจากเจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรงนั้น ส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มีความแข็งแกร่งทางการเงิน มาลงทุนเอง ซึ่งลูกค้าจะเกิดความมั่นใจทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ สามารถดูแลเรื่องการใช้งานรวมถึงการสนับสนุนลูกค้าต่างๆ ได้ตลอด อีกทั้งการซื้อขายผ่านบริษัทสาขา จะมีความรวดเร็วในการส่งสินค้า และการบริการหลังการขายจะมีความเป็นมาตรฐาน เนื่องจากว่าบริษัทสาขาจะมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดจากบริษัทแม่ ซึ่งมีมาตรฐานระดับสากล และป้องกันการเกิดคอร์รัปชันอีกด้วย

ส่วนใหญ่เครื่องมือแพทย์ที่ผู้บริโภคมั่นใจจะนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และเยอรมนี ซึ่งมีการผลิตที่ได้มาตรฐานและปลอดภัยระดับสากล อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์สำหรับผ่าตัดส่องกล้องมีลักษณะตลาดผู้ขายแบบน้อยราย เนื่องจากเครื่องมือนั้น มีต้นทุนในการผลิตสูงและเป็นเทคโนโลยีเฉพาะทาง ทำให้มีผู้นำเข้ามาไม่มาก อีกทั้งการนำเข้าสินค้าทางการแพทย์นั้นจะต้องได้รับการอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ซึ่งชุดถ่ายถอดสัญญาณผ่าตัดส่องกล้องนั้นมี 3 ยี่ห้อเท่านั้นที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ Olympus, Karl Storz และ Richard Wolf ซึ่งจัดจำหน่ายผ่านบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท โกสิน เวชภัณฑ์ จำกัด และบริษัท บีเจซี เฮลท์แคร์ จำกัด



ภาพที่ 2.1 ส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องมือผ่าตัดส่องกล้อง

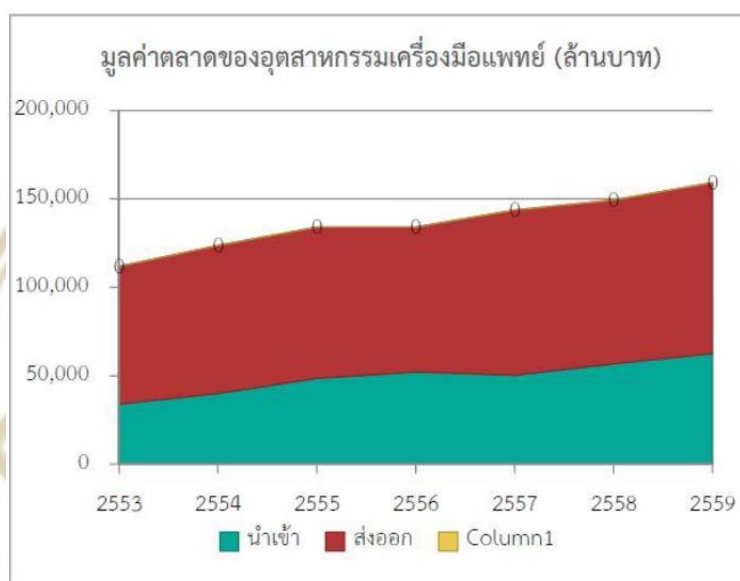
2.2 ภาวะอุตสาหกรรมของอุปกรณ์ทางการแพทย์ในปี 2559 และแนวโน้มปี 2560

อุตสาหกรรมวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่มีความสำคัญของประเทศไทย และมีโอกาสที่จะพัฒนาให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการแข่งขันเพื่อรองรับความต้องการ

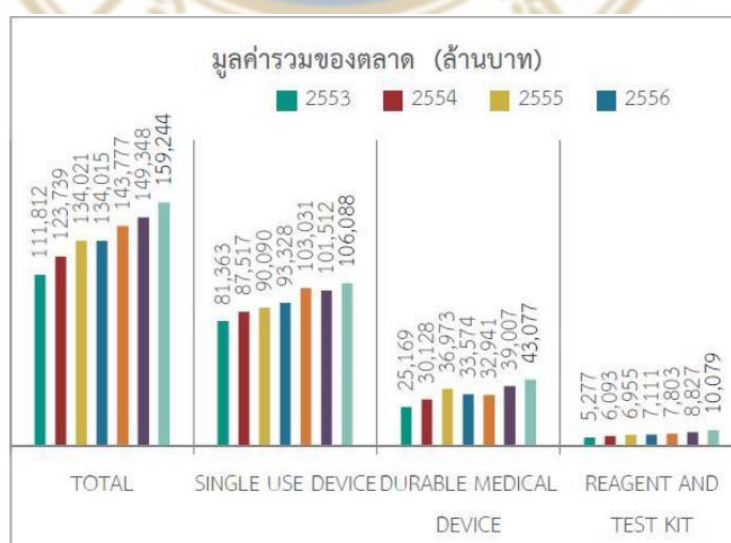
ในประเทศที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนให้ประเทศไทยต้องก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพแห่งอาเซียน (Medical and Health Industry Hub) ภายในปี พ.ศ.2563

1. สภาวะการค้าและการตลาด ตลาดอุตสาหกรรมวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ของไทย จากตั้งแต่ปี 2553 -2559 มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นทุกปี โดยปี 2559 มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2558 คิดเป็น 6.63% มูลค่ารวม 159.2 พันล้านบาท ตลาดการนำเข้าเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ย 9.4% และตลาดส่งออกเพิ่มขึ้น

โดยเฉลี่ยปีละ 3.4% อย่างไรก็ตาม มูลค่าการส่งออกของไทยมากกว่านำเข้า 43.7% ตลาดของทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะกลุ่มน้ำยาฯ มีการขยายตัวของตลาดสูงที่สุด 10.1% รองลงมาคือกลุ่มครุภัณฑ์ และกลุ่มวัสดุสิ้นเปลืองฯ 7.9% และ 4.3% ตามลำดับ แต่วัสดุสิ้นเปลืองฯ เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าตลาดสูงที่สุด รองลงมาคือกลุ่มครุภัณฑ์ทางการแพทย์ และน้ำยาและชุดวินิจฉัยโรคคิดเป็น 106 และ 43 และ 10 พันล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วน 67% 27% และ 6% ของมูลค่าตลาดทั้งหมด

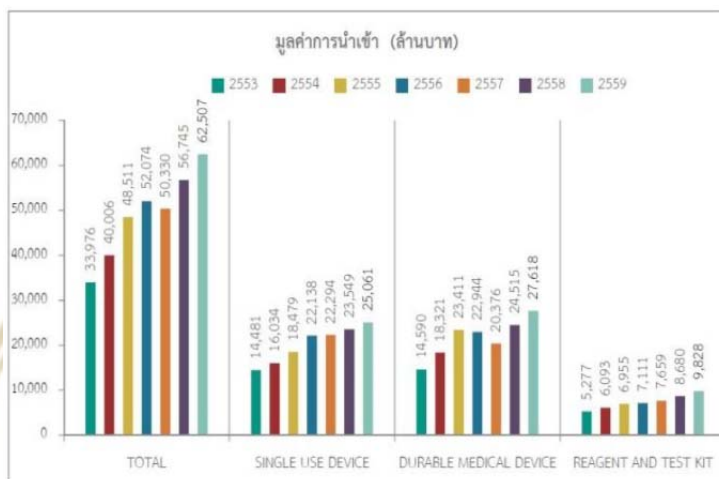


ภาพที่ 2.2 มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์



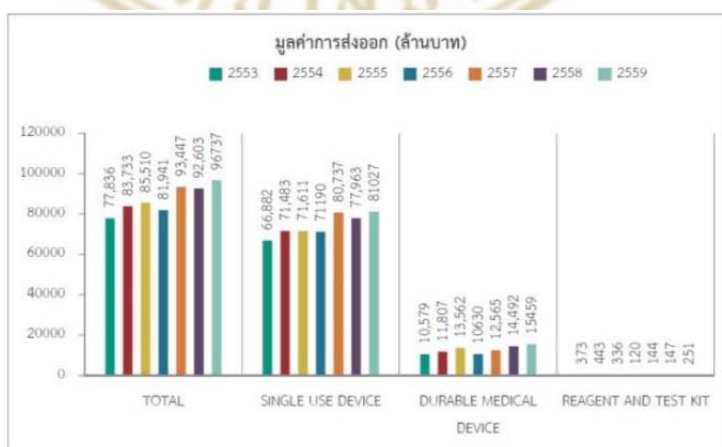
ภาพที่ 2.3 มูลค่ารวมของตลาดเครื่องมือแพทย์

2. การนำเข้า ปี 2559 ไทยนำเข้าผลิตภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์เพิ่มขึ้น 9.2% เมื่อเทียบกับปี 2558 มีมูลค่านำเข้า 62.5 พันล้านบาท ผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าส่วนใหญ่คือ วัสดุสิ้นเปลืองๆ และครุภัณฑ์ๆ แต่วัสดุสิ้นเปลืองๆนั้นมีการนำเข้าเพิ่มขึ้นเพียง 6% เมื่อเทียบกับปี 2558 ในขณะที่ผลิตภัณฑ์กลุ่มน้ำยาๆ มีการนำเข้าเพิ่มขึ้น 11.7% และนำเข้าครุภัณฑ์เพิ่มขึ้น 11.2%



ภาพที่ 2.4 มูลค่าการนำเข้าของตลาดเครื่องมือแพทย์

3. การส่งออก ในปี 2559 ไทยส่งออกผลิตภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์เพิ่มขึ้น 4.2% เมื่อเทียบกับปี 2558 มีมูลค่าการส่งออก 96.7 พันล้านบาท ประเทศไทยมีการส่งออกผลิตภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์เพิ่มขึ้นเฉลี่ยปีละ 3.4 % โดยในปี 2559 กลุ่มกลุ่มน้ำยาๆ มีการส่งออกเพิ่มขึ้นสูงที่สุด 41.4% รองลงมาคือ กลุ่มครุภัณฑ์คิดเป็น 6.2% และวัสดุสิ้นเปลือง 3.8%



ภาพที่ 2.5 มูลค่าการส่งออกของตลาดเครื่องมือแพทย์

4. แนวโน้มอุตสาหกรรมของอุปกรณ์ทางการแพทย์ปี 2560

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์เป็น 1 ในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทยแลนด์ 4.0 โดยตั้งเป้าสร้างมูลค่าตลาดการผลิตอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ โดยเฉพาะบริการทางการแพทย์สำหรับนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจะเพิ่มขึ้นรวม 200,000-300,000 ล้านบาท ภายใน 5 ปีเนื่องจากประเทศไทยมีศักยภาพการบริการทางการแพทย์ให้กับนักท่องเที่ยวในประเทศเพื่อนบ้านสูงมาก จากปัจจุบันอยู่ที่ 70,000 ล้านบาท คิดเป็นมูลค่าการส่งออกประมาณ 40,000 ล้านบาท และมูลค่าในประเทศประมาณ 30,000 ล้านบาท โดยตั้งเป้ายกระดับให้ไทยเป็นศูนย์กลางการแพทย์ภาคบริการของอาเซียนในอนาคต

ภาพรวมอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์และสุขภาพ ในปี 2560 คาดว่าจะยังเติบโตต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 10-15 มีมูลค่ากว่า 150,000 ล้านบาท จากในปี 2559 ที่เติบโตประมาณร้อยละ 14 มีมูลค่าประมาณ 145,000 ล้านบาท เนื่องจากประเทศไทยเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายค่ารักษาพยาบาลในกลุ่มคนผู้สูงอายุจะสูงกว่าคนวัยทำงาน รวมถึงประชาชนจะหันมาดูแลสุขภาพมากขึ้น อีกทั้งค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ ค่ายา ค่ารักษาต่อค่าใช้จ่ายของครัวเรือนทั้งหมด (GDP) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้การเติบโตอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ และสุขภาพจะเพิ่มสูงขึ้นทุกปีตามไปด้วย



ภาพที่ 2.6 แนวโน้มจำนวนประชากรผู้สูงอายุของไทย

2.3 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitors Analysis)

คู่แข่งที่สำคัญ (Potential Competitors)

2.3.1 บริษัท โกสินทร์ เวชภัณฑ์ จำกัด

บริษัทเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายชุดถ่ายทอคัลสัญญาณภาพและกล้องส่องผ่าตัด Karl Storz โดยบริษัทก่อตั้งเมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2522 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,620,000 บาท โดยดำเนินกิจการขายเครื่องมือแพทย์ เครื่องมือเวชภัณฑ์และเคมีภัณฑ์ มีลูกค้าทั้งในภาครัฐและเอกชนกว่า 1,000 ราย โดยบริษัทนำเข้าสินค้าจากบริษัท Karl Storz ประเทศเยอรมนี โดยเน้นอุปกรณ์สำหรับการผ่าตัด ครอบคลุมการผ่าตัดทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็น อุปกรณ์สำหรับผ่าตัดสมองและเส้นประสาท การผ่าตัด หู คอ จมูก หมวดการผ่าตัดทางเดินอาหาร ตลอดจนงานการผ่าตัดในเด็กและการผ่าตัดในสัตว์ ซึ่งบริษัท โกสินทร์ เวชภัณฑ์ จำกัดเป็นทั้งผู้จัดจำหน่ายและเป็นผู้ให้บริการหลังการขายด้วยเช่นกัน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีสาขาขนาดใหญ่, สาขาเชียงใหม่ และสาขาขอนแก่น เพื่อรองรับการให้บริการกับลูกค้าต่างจังหวัดอีกด้วย



ภาพที่ 2.7 โลโก้ชื่อ Karl Storz



ภาพที่ 2.8 ผลิตภัณฑ์ชื่อ Karl Storz

2.3.2 บริษัท บีเจซี เฮลท์แคร์ จำกัด

เป็นบริษัทในเครือบริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายเครื่องมือแพทย์ชั้นนำจากทั่วโลก โดยบริษัท บีเจซี เฮลท์แคร์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2546 ด้วยทุนจดทะเบียน 200,000,000 บาท โดยดำเนินกิจการขายเครื่องมือทางการแพทย์และสินค้าทางเภสัชภัณฑ์ เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายชุดถ่ายทอคัลสัญญาณภาพและกล้องส่องผ่าตัด Richard Wolf ประเทศสหรัฐอเมริกา มีอุปกรณ์สำหรับผ่าตัดครอบคลุมทุกสาขาเช่นกัน รวมถึงผลิตภัณฑ์ทางด้านทันตกรรม เครื่องมือสำหรับผ่าตัดในสัตว์ รวมถึงผลิตภัณฑ์สำหรับห้องแล็บในโรงพยาบาล ปัจจุบันยังไม่ศูนย์ซ่อมและบริการลูกค้า



ภาพที่ 2.9 โลโก้ชื่อ Richard Wolf



ภาพที่ 2.10 ผลิตภัณฑ์ชื่อ Richard Wolf

2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย Five Force Model



ภาพที่ 2.11 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย Five Force Model

2.4.1 ระดับความรุนแรงในการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors)

สภาวะการแข่งขันของกล้องส่องตรวจภายในทางการแพทย์ในปัจจุบันมีความรุนแรงสูง ปัจจุบันการแข่งขันหลักในตลาดมีเพียง 3 บริษัทหลัก คือ 1. บริษัท โกสินทร์เวชภัณฑ์ จำกัด ผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายชุดถ่ายทอคัสสัญญาณภาพและกล้องสำหรับส่องผ่าตัดศัลยกรรม “Karl Storz” และ บริษัท บีเจซี เฮลท์แคร์ จำกัด ผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายชุดถ่ายทอคัสสัญญาณภาพและกล้องสำหรับส่องผ่าตัดศัลยกรรม “Richard Wolf” และบริษัท โอลิมปัส แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับแนวโน้ม

พฤติกรรมของคนไทยที่ใส่ใจในการรักษาตัว ต้องการระยะเวลาพักฟื้นสั้นๆ และใส่ใจในเรื่องความงามที่ต้องการแผลเป็นขนาดเล็ก ส่งผลทำให้ตลาดมีการขยายตัว และทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาลงทุนในตลาดนี้เพิ่มขึ้น

2.4.2 ระดับความรุนแรงของอำนาจการต่อรองของ Buyers

ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากปัจจุบันคู่แข่งเข้ามามากขึ้น อีกทั้งคุณภาพของสินค้า ลูกค้ารับรู้ว่าจะไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก ต่างกันในเรื่องของเทคโนโลยีความละเอียดภาพ ซึ่งทำให้มีการแข่งขันกันด้วยราคา โรงพยาบาลมีตัวเลือกที่มากขึ้น บางโรงพยาบาลมีการต่อรองในเรื่องของการซื้อจำนวนมาก หรือใช้วิธีการเอาเครือข่ายโรงพยาบาลมาต่อรองราคา จะเห็นได้ว่าลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองที่สูง

2.4.3 อำนาจการต่อรองของ Supplier ที่มีต่อธุรกิจ (Power of Suppliers)

เนื่องจากสินค้าของ โอลิมปัสเป็น Global product มีตัวเลือก supplier ที่หลากหลาย อีกทั้งมีการสั่งในปริมาณมากเนื่องจากแหล่งผลิตนั้นส่งออกไปยัง โอลิมปัสทุกสาขาทั่วโลก และส่วนใหญ่ โอลิมปัสมีการทำสัญญากับ supplier ทำให้มีอำนาจต่อรองต่อสูง

2.4.4 อุปสรรคของผู้แข่งขันรายใหม่ในการเข้ามาตลาด (Barrier to Entry)

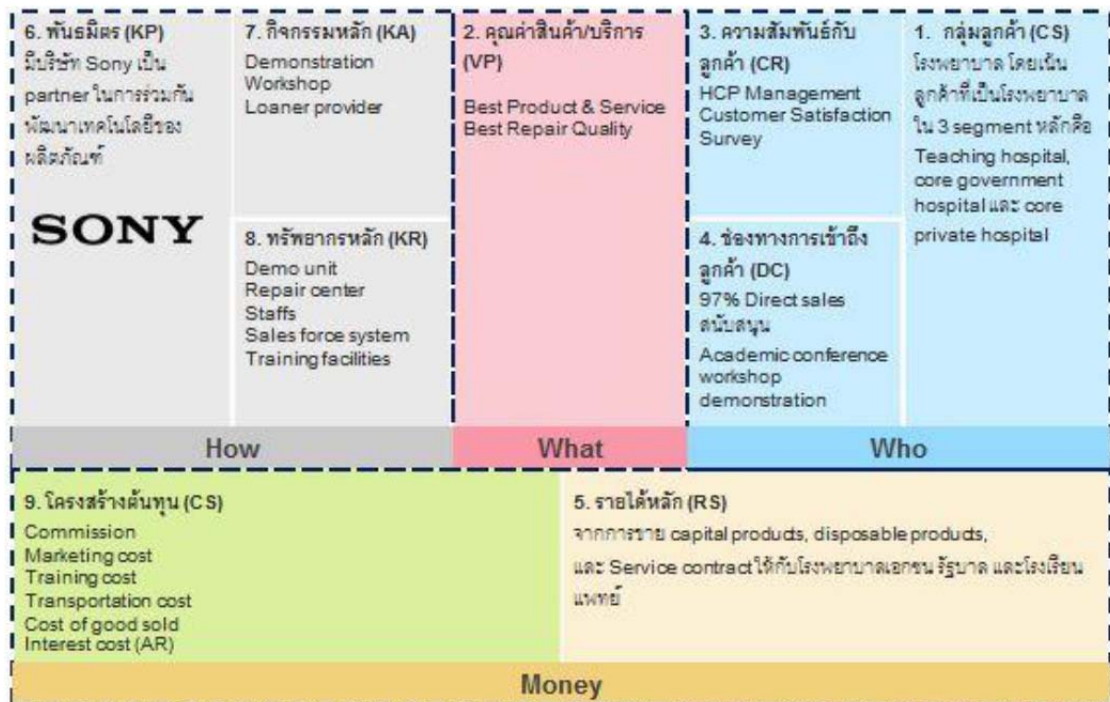
เริ่มมีบริษัทจากจีนเข้ามามากขึ้น แต่ต้องใช้เงินทุนสูง อีกทั้งขั้นตอนการนำเข้าต้องใช้เวลา และเอกสารต่างๆ ที่ยืนยันมาตรฐาน เนื่องจากเครื่องมือแพทย์มีราคาแพง และลูกค้าต้องการความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ การที่จะเข้ามาจัดจำหน่ายนั้นจึงต้องใช้การลงทุนสูง อีกทั้งผลิตภัณฑ์ต้องมีความน่าเชื่อถือ และมีบริการที่ดี ซึ่งปัจจุบันเจ้าที่ยังครองตลาดหลักๆก็มีเพียงไม่กี่ราย ผู้เล่นที่เข้ามาใหม่ยังไม่ได้ได้รับความไว้วางใจในด้านตัวสินค้ามากนัก

2.4.5 ระดับความรุนแรงของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ขณะนี้ยังไม่มีอุปกรณ์ใดมาทดแทนได้ แต่ในอนาคตอาจมีการพัฒนาเทคโนโลยีและมีสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีกว่ามาทดแทน

2.5 วิเคราะห์ภาพรวมของบริษัทด้วย Business Model Canvas

Business Model Canvas เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้เราสามารถอธิบายลักษณะธุรกิจของเรา ในภาพรวมได้ครอบคลุมทุกส่วนไม่ตกหล่น ทำให้งานนำเสนอที่มีมาพิจารณาได้ดีถ้วนรอบคอบมากยิ่งขึ้น โดยลงรายละเอียดในแต่ละส่วนต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 4 คำถามที่สำคัญ (ทำอะไร? ทำอย่างไร? ขายให้ใคร? คู่มีหรือไม่มี?) โดยจะแยกย่อยหัวข้อลงไปอีกเป็น 9 ส่วน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.12 วิเคราะห์ภาพรวมของบริษัทด้วย Business Model Canvas

1. คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) สิ่งที่เรานำเสนอให้แก่ลูกค้าคือ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและบริการหลังการขายที่ดีที่สุด ตลอดจนการซ่อมที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพดีที่สุด
2. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ได้แก่ โรงพยาบาล ซึ่งทางบริษัทจะเน้นไปที่ลูกค้าสามกลุ่มหลักคือ โรงเรียนแพทย์ โรงพยาบาลรัฐบาลหลัก และโรงพยาบาลเอกชนหลัก
3. ช่องทางเข้าถึง (Channels) เราสามารถเข้าถึงลูกค้าโดยขายสู่ลูกค้าโดยตรง 97% สนับสนุนการประชุมวิชาการต่างๆ ตลอดจนสนับสนุนการเรียนรู้ของแพทย์ใหม่ และมีการจัดตั้งสมาคมเพื่อให้แพทย์ได้ฝึกฝนการผ่าตัด
4. สายสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships) เรามีระบบ HCP management เพื่อจัดเก็บ HCP database เมื่อมีงานประชุมและมีการสนับสนุนต่างๆ เราก็จะติดต่อไปยังลูกค้าที่มีความสนใจและสนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรม นอกจากนี้ก็ยังมี การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการทำงานเป็นที่พึงพอใจต่อลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และมี hot line 24 ชม. เพื่อให้ลูกค้าติดต่อสอบถามและแจ้งปัญหาการใช้งาน
5. ทรัพยากรที่มี (Key Resources) ได้แก่ เครื่องมือสำหรับทำให้แพทย์ได้ทดลองใช้ตลอดจนเครื่องใช้ระหว่างซ่อม ศูนย์การฝึกอบรมที่สามารถให้แพทย์ได้เข้าไปใช้ฝึกฝนการผ่าตัด โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างครบครัน ศูนย์ซ่อมขนาดใหญ่ที่ได้มาตรฐานระดับสากล และพนักงานที่ได้รับการอบรมเป็นอย่างดี

6. งานหลักที่ทำ (Key Activities) ได้แก่ การให้แพทย์ได้ทดลองใช้งานสินค้า จัดหาเครื่องให้แพทย์ใช้ระหว่างส่งซ่อม การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของแพทย์เพื่อขยายจำนวนแพทย์ผู้ทำการผ่าตัดส่องกล้อง

7. พันธมิตร (Key Partners) ได้แก่ บริษัท โซนี่ ที่ร่วมกันคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อช่วยให้ระบบภาพที่ออกมาสมบูรณ์แบบเพิ่มประสิทธิภาพให้การผ่าตัดดีขึ้น

8. ต้นทุน (Cost Structures) ได้แก่ ค่าคอมมิชชั่นของพนักงานขาย ค่าจัดกิจกรรมทางการตลาดในการส่งเสริมการเรียนรู้ของแพทย์ ค่าฝึกอบรมพนักงาน ค่าขนส่งสินค้าเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

9. รายได้หลัก (Revenue Streams) ได้มาจาก การขายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท คือ ชุดถ่ายทอดสัญญาณภาพ กล้องส่องผ่าตัด สินค้า Disposable และ Service contract

2.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)



ภาพที่ 2.13 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)

2.6.1 จุดแข็ง (Strengths)

2.6.1.1 บริษัทโอลิมปัสมีมาตรฐานในระดับสากล เนื่องจากว่าบริษัท Olympus (ประเทศไทย) จำกัด นั้นได้นำระบบการทำงานมาจากบริษัท Olympus (ประเทศญี่ปุ่น) จึงทำตามทั้งกฎข้อปฏิบัติสำหรับพนักงานและสำหรับลูกค้าให้เป็นไปตามบรรษัทภิบาล โดยบริษัทโอลิมปัสมุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงทั้งด้านการขาย และการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้อง มีมาตรฐานระดับสากล

2.6.1.2 ใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงมาผลิตสินค้า โดยบริษัทโอลิมปัสได้ร่วมกันพัฒนา เทคโนโลยีในการผลิตสินค้ากับบริษัทโซนี่ ที่มีความโดดเด่นในการทำระบบภาพ ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี ความละเอียดภาพสูง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพในการใช้งานที่ดียิ่งขึ้น

2.6.1.3 มีระบบบริการหลังการขายที่ดีเยี่ยม มีมาตรฐานครบวงจร โอลิมปัสมีศูนย์ซ่อมเป็นของตนเอง เมื่ออุปกรณ์มีความชำรุดเสียหาย พนักงานจะเข้าไปดูแล นำมาซ่อม และส่งคืนได้อย่างรวดเร็ว โอลิมปัสมีทีมงานคอยให้คำปรึกษาในเรื่องการใช้อุปกรณ์ จัดอบรมสอนการใช้งานอุปกรณ์ มีการตรวจเช็คสภาพอุปกรณ์อยู่เสมอ เพื่อความปลอดภัยในการใช้งาน มีความสะดวกรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เนื่องจากว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการบริการ เพราะเนื่องจากเครื่องมือทางการแพทย์นั้นใช้ร่วมกับรักษาถ้าหากเครื่องมือมีปัญหาอาจจะส่งผลต่อการรักษาของแพทย์ก็ว่าได้

2.6.1.4 มีระบบบริหารและควบคุมคุณภาพระดับสากล ตามมาตรฐาน ISO9001, ISO14001

2.6.1.5 บริษัทให้ความสำคัญทั้งทางด้านลูกค้าที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด โดยทางบริษัทได้มีการตั้งศูนย์ซ่อมที่ภาคเหนือ และภาคอีสาน เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการบริการลูกค้า ซึ่งคู่แข่งยังไม่สามารถทำได้เนื่องจากการตั้งศูนย์ซ่อมนั้นจะต้องมีการลงทุนค่อนข้างสูงทั้งทางด้านอสังหาริมทรัพย์ และทรัพยากรมนุษย์

2.6.2 จุดอ่อน (Weakness)

2.6.2.1 เนื่องจากบริษัทถูกควบคุมการดำเนินงาน โดยบริษัท Olympus (ประเทศญี่ปุ่น) กิจกรรม สำหรับการส่งเสริมการขายและการตลาด จึงต้องรอการอนุมัติจาก OCAP ก่อนเพื่อให้เป็นไปตามบรรษัทภิบาล เช่น การสนับสนุนการประชุมวิชาการ การเข้าร่วมงานประชุมต่างๆ การให้ gift & meal ซึ่งอาจเกิดความล่าช้า ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทันที เนื่องจากต้องใช้เวลาในการดำเนินการ

2.6.2.2 สินค้าและงานซ่อมราคาสูง เนื่องจากนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้มีต้นทุนค่าขนส่งต่างๆ

2.6.2.3 ขาดประสบการณ์ในการทำ Disposable business อาจจะทำให้การนำเสนอเทคโนโลยี ที่ยังไม่เข้าถึงลูกค้าอย่างเพียงพอ ลูกค้ายังไม่รับรู้ถึงประโยชน์ที่แท้จริง ทำให้ยังไม่สามารถสู้คู่แข่งในส่วนนี้ได้

2.6.3 โอกาส (Opportunities)

2.6.3.1 ตามนโยบาย 4.0 ของรัฐบาลอันไกล มีการเน้นในการพัฒนาคุณภาพ สาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ ซึ่งได้มีการวางแผนให้จัดตั้ง MIS excellent center ส่งผลดีต่อธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ทำให้ตลาดมีการเติบโตมากขึ้น มีโอกาสในการขายมากขึ้น อีกทั้งยังสนับสนุน Medical tourism และ JCI อีกด้วย

2.6.3.2 อัตราการเป็นโรคมะเร็งของประเทศไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งการผ่าตัดส่องกล้องก็เป็นส่วนหนึ่งในการรักษา ทำให้โอกาสที่การรักษาแบบผ่าตัดส่องกล้องนั้น จะเติบโตขึ้นไปด้วย

2.6.3.3 ในประเทศไทยยังขาดแคลนแพทย์ที่สามารถทำการผ่าตัดส่องกล้อง เป็นโอกาสที่บริษัท โอลิมปัสจะสนับสนุนการเรียนรู้ของแพทย์ ให้มีแพทย์ผู้ทำการผ่าตัดส่องกล้องเพิ่มมากขึ้น

2.6.3.4 ทั้งโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการวินิจฉัย และทำหัตถการด้วยกล้องส่องตรวจมากขึ้น เนื่องจากเป็นวิธีที่สะดวกรวดเร็วและมีความถูกต้องสูง จึงส่งผลให้โรงพยาบาล ดังกล่าวมีการลงทุนในเครื่องมือผ่าตัดส่องกล้องมากขึ้น และแพทย์มีการกระจายความรู้และเทคนิคการใช้งาน ไปแพทย์ที่อยู่ต่างจังหวัดมากขึ้น อุปกรณ์ส่องกล้องจึงมีความต้องการมากขึ้นในกลุ่มโรงพยาบาลต่างจังหวัด

2.6.4 อุปสรรค (Threats)

2.6.4.1 การเมืองที่ไม่แน่นอน ทำให้รัฐบาลอาจจะหยุดหรือลดรายจ่ายงบประมาณเมื่อใดก็ได้

2.6.4.2 การตั้งราคากลางในการจัดซื้อของรัฐบาลและระบบการจัดซื้อแบบใหม่ G procurement อาจทำให้บริษัทยากที่จะเข้าแข่ง เนื่องด้วยโอกาสที่จะต่อรองกับลูกค้าน้อยลง ทำให้เสียโอกาสในการขาย

2.6.4.4 การดำเนินการดูแลในเขต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่สามารถทำได้เต็มที่เนื่องจากใช้บริษัทตัวแทนจำหน่าย ซึ่งบางครั้งบริษัทตัวแทนจำหน่ายไม่สามารถดูแลได้ตรงตามมาตรฐานและไม่เข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ จึงส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถใช้งานเครื่องมือได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้ตลาดในภาคใต้ไม่สามารถเติบโตได้อย่างเต็มที่

2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis



ภาพที่ 2.14 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis

2.7.1 ปัจจัยทางการเมือง Political

2.7.1.1 เนื่องจากสถานการณ์ด้านการเมืองในปัจจุบันยังมีความไม่แน่นอนของรัฐบาล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องบประมาณต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการลดหรือหยุดงบประมาณต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจเครื่องมือแพทย์ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ยังเป็นโรงพยาบาลรัฐบาลที่อาศัยงบประมาณจากรัฐบาล

2.7.1.2 ยังคงมีการคอร์รัปชัน รับสินบนในบางหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดกับบริษัทที่เป็นของคนไทย เนื่องจากบริษัทที่มาจากต่างชาติจะมีการกำหนดตรวจสอบและมีข้อปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามบริษัทแม่ และต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ ซึ่งการรับสินบนหรือการให้ได้โตะก็ยากที่จะตรวจสอบ และสร้างความไม่เป็นธรรมในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งเป็นปัญหาที่มีมาอย่างยาวนาน

2.7.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

2.7.2.1 รัฐบาลปัจจุบันได้มีนโยบาย 4.0 โดยจัดให้มีการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ อย่างทั่วถึง เท่าเทียม ทำให้โรงพยาบาลรัฐบาลสามารถนำเงินมาซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์ต่างๆ ได้มากขึ้น พัฒนาระบบการรักษาให้ดีขึ้น

2.7.2.2 การลดลงของราคาน้ำมันส่งผลให้ต้นทุนของค่าขนส่งและการคมนาคมลดลง ซึ่งส่งผลดีต่อธุรกิจทำให้ต้นทุนในการขนส่งลดลง ต้นทุนรวมในการขายลดลง ส่งผลให้ธุรกิจดีขึ้น

2.7.3 ปัจจัยทางด้านสังคม Social

2.7.3.1 ด้านพฤติกรรมของประชากร เนื่องจากประเทศไทยเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายรักษาพยาบาลในกลุ่มคนผู้สูงอายุจะสูงกว่าคนวัยทำงาน รวมถึงประชาชนจะหันมาดูแลสุขภาพมากขึ้น ทำให้การเติบโตอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์และสุขภาพจะเพิ่มสูงขึ้นทุกปี

2.7.3.2 ด้านความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ผู้บริโภคหรือบุคคลที่เข้ารับการตรวจมีความมั่นใจในการรักษาทางการแพทย์แผนปัจจุบันมากขึ้นเนื่องจากอุปกรณ์มีความทันสมัยและสะดวกรวดเร็ว มีประชาชนจำนวนมากที่เลือกการรักษาแบบผ่าตัดส่องกล้องเนื่องจากวิธีการผ่าตัดผ่านกล้อง เพราะเป็นวิธีการที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ให้ความถูกต้องแม่นยำมากกว่าการทำเอกซเรย์

2.7.3.3 ด้านจำนวนผู้ใช้งาน การผ่าตัดผ่านกล้องเป็นเทคโนโลยีทางการแพทย์สมัยใหม่ที่ช่วยให้แผลผ่าตัดมีขนาดเล็กลง ลดอาการเจ็บแผล และใช้ระยะเวลาในการพักฟื้นน้อยกว่าการผ่าตัดแบบเปิดแผล ซึ่งส่งผลให้ผู้ป่วยสามารถกลับไปใช้ชีวิตตามปกติได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้ป่วยที่รับการรักษาเลือกที่จะผ่าตัดแบบส่องกล้องมากขึ้น ตอบสนองต่อวิถีชีวิตในปัจจุบันที่มีความเร่งรีบ และต้องการความรวดเร็วในการรักษา

2.7.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)

ระบบเทคโนโลยีเพื่อการรักษา (ผลบวก) ปัจจุบันโรงพยาบาลต่างๆ มีการใช้ระบบสารสนเทศโรงพยาบาล (Hospital Information System) อย่างแพร่หลาย ซึ่งระบบนี้จะช่วยให้กระบวนการในการรักษาพยาบาลทั้งหมดมีความคล่องตัวขึ้น ตั้งแต่เริ่มรับผู้ป่วยเข้ามาในระบบ ผ่านงานเวชระเบียนที่เก็บข้อมูลของผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็นประวัติการรักษา การแพทย์ ตารางนัดแพทย์ สิทธิในการรักษาพยาบาล (ประกันสังคม, ข้าราชการ, บัตรทอง) ไปจนถึงขั้นตอนการตรวจรักษาจากแพทย์

การส่งจ่าย และรับจ่าย ไปจนถึงฝ่ายการเงิน ซึ่งส่งผลดีต่อคนไข้ที่จะได้รับการรักษาอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ในแต่ละขั้นตอนจะตรวจสอบย้อนกลับได้ และส่งผลดีต่อบุคลากรทางการแพทย์โดยช่วยให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.7.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

2.7.5.1 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ ผลผลิตทางการเกษตรลดลง โรคระบาดในพืชและสัตว์ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์นัก เนื่องจากไม่ได้มีฐานการผลิตในประเทศไทย

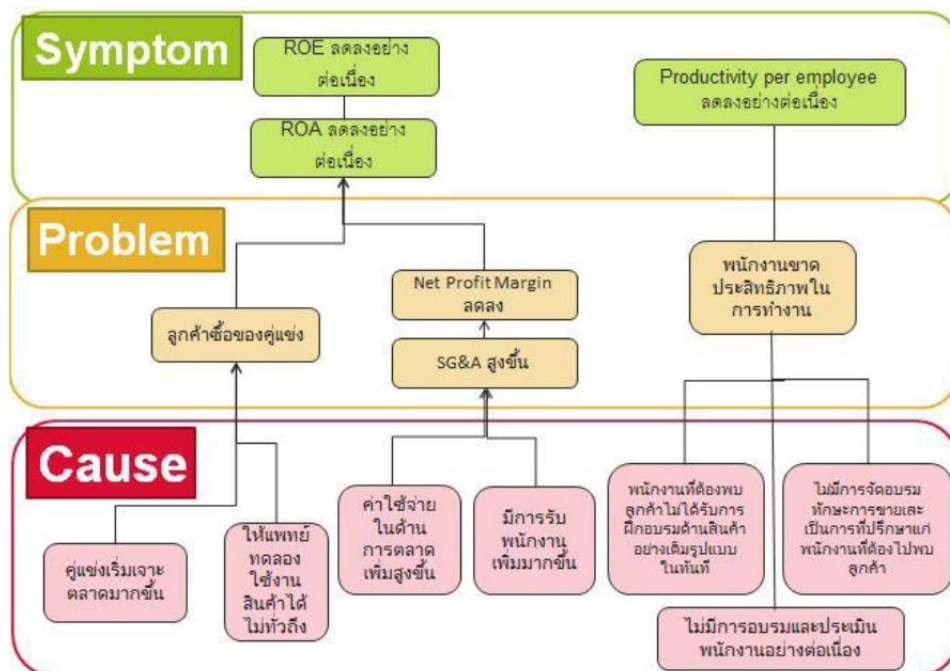
2.7.5.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค ใช้ทรัพยากรมาก ทำให้เกิดขยะและมลพิษ ส่งผลกระทบต่อสุขภาพมนุษย์ ทำให้มนุษย์มีความต้องการสินค้าและบริการด้านสุขภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์

2.7.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ (ก.พ.2560) กำหนดวิธีคัดเลือกแบบใหม่ ทำให้โอกาสที่บริษัทเข้าถึงการเป็นตัวเลือกมีน้อยลง เนื่องจากต้องผ่านระบบส่วนกลางและต้องยื่นเอกสารทุกอย่างผ่านทางเว็บไซต์ส่วนกลางเท่านั้น ซึ่งก็อาจทำให้เสียโอกาสในขาย ที่ลูกค้าจะได้ต่อรองในเรื่องของราคาซื้อ

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ



ภาพที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์ อาการ ปัญหาและสาเหตุ

สำหรับบริษัท โอลิมปัส (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาด้านอัตรากำไรสุทธิลดลง ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านการขายและบริหารสูงขึ้น และปัญหาด้านพนักงานยังขาดประสิทธิภาพในการทำงาน จากผลตรวจประเมินทางธุรกิจ (Business Audit) ในปี 2559 ของบริษัทในครั้งนี้ ทางผู้ตรวจสอบได้ทำการวิเคราะห์และศึกษาอย่างละเอียดทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านการบริหารทางการเงินและบัญชี ด้านการตลาด ด้านการปฏิบัติงาน และด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จนสามารถสรุปสาเหตุหลักๆ ที่ตรวจพบได้ พร้อมได้ทำการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

3.1 สรุปประเด็นปัญหาสำคัญ

1. อัตรากำไรสุทธิลดลง ในปี 2559 พบว่าบริษัทมีการทำกำไรลดลงจากปีที่ผ่านมา ทั้งที่แนวโน้มของตลาดนั้นควรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
2. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมีมูลค่าสูงขึ้น โดยมาจากค่าใช้จ่ายในด้านการตลาดเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากบริษัทมีการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น และมีการรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น
3. ลูกค้าน้อยของกลุ่ม เนื่องจากคู่แข่งเริ่มเจาะตลาด เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและขยายตลาด ดูได้จากเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง และจำนวนกิจกรรมที่คู่แข่งทำมากขึ้นเรื่อยๆ มีการสนับสนุนแพทย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
4. พนักงานยังขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งที่บริษัทมีการรับพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี แต่พบว่าการทำงานได้ต่อหัวพนักงานลดลง เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินงานของแต่ละแผนก ก็พบว่าผลการทำงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3.2 สรุปสาเหตุของปัญหา

1. ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดเพิ่มสูงขึ้น เพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด จึงทำให้บริษัททุ่มงบในด้านการตลาดจำนวนมาก โดยมีการจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น เริ่มมีการจัดกิจกรรมออกไปในสาขาศัลยกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของแพทย์ใหม่เพิ่มขึ้นมา ซึ่งการสนับสนุนกิจกรรมหนึ่งๆ นั้นมีค่าใช้จ่ายมาก ไม่ว่าจะเป็นค่าเดินทาง เบี้ยเลี้ยงพนักงาน ค่าขนส่ง ตลอดจนค่าสถานที่จัดงาน
2. มีการรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบริษัทต้องการที่จะทำการขยายการเติบโตของบริษัทจึงมีการเปิดรับตำแหน่งใหม่เข้ามาเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายและบริหารสูงขึ้นมาจากปีก่อนๆ
3. คู่แข่งเริ่มเจาะตลาดมากขึ้น ดูได้จากกิจกรรมทางการตลาดที่บริษัทคู่แข่งเข้าร่วมและส่วนแบ่งทางการตลาดที่เริ่มลดลง
4. ไม่สามารถให้แพทย์ได้ทดลองใช้ในโรงพยาบาลได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากสินค้าทดลองใช้มีจำนวนจำกัด หากมีการยี่ระยะเวลาการทดลองใช้ก็จะทำให้กระทบคิวอื่นๆ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งสินค้าทดลองบางส่วนต้องนำไปใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดและซ่อมบำรุง

5. พนักงานที่ต้องพบลูกค้าไม่ได้รับการอบรมสินค้าอย่างเต็มรูปแบบในทันที เนื่องจากที่ผ่านมานั้นการอบรมพนักงานในส่วนการขาย การตลาดและบริการ จะต้องไปอบรมที่โอลิมปัส ประเทศสิงคโปร์หรือโอลิมปัสประเทศญี่ปุ่น ซึ่งคอร์สอบรมจะจัดขึ้น 4 เดือนต่อครั้งเท่านั้น และหากคอร์สเต็มก็จะต้องรอการอบรมในคอร์สถัดไป ซึ่งใช้ระยะเวลาานาน ทำให้ในการทำงานพนักงานมีความรู้ในข้อมูลสินค้าไม่เพียงพอโดยเฉพาะในเชิงคลินิก (clinical)

6. ไม่มีการจัดอบรมทักษะการขายและการเป็นที่ปรึกษาแก่พนักงานที่ต้องไปพบลูกค้า ซึ่งทักษะการขายและการเป็นที่ปรึกษาให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจเครื่องมือแพทย์ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าคือแพทย์ อีกทั้งเครื่องมือแพทย์มีมูลค่าสูง ลูกค้าจึงคาดหวังประโยชน์จากการใช้งานนั้นให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งหากพนักงานที่ไปนำเสนอไม่มีทักษะ ไม่มีข้อมูลของสินค้าอย่างเพียงพอหรือให้คาปรึกษาไม่ได้ จะส่งผลต่อการขายสินค้าโดยตรง และลูกค้าก็จะขาดความเชื่อมั่นในตัวสินค้า พนักงานในส่วนที่ต้องไปเจอลูกค้า นั้น ซึ่งได้แก่ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการจึงต้องมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้คำแนะนำและตอบคำถามลูกค้าได้ อีกทั้งต้องมีการรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอีกด้วย

7. ไม่มีการอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลังจากที่พนักงานได้อบรมแล้ว ก็จะปล่อยให้ไปทำงานที่รับผิดชอบหน้าที่ ซึ่งไม่ได้มีการอบรมทบทวนหรือทดสอบความรู้อีก ไม่มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็พนักงานก็อาจจะไม่ได้รับข้อมูลสินค้าที่อัปเดต และอาจจะลืมข้อมูลการทำงานในบางส่วนที่สำคัญไป

บทที่ 4

การแก้ไขปัญหา

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์อาการปัญหาและสาเหตุแล้ว สามารถนำข้อสรุปมาทำการหาวิธีการแก้ไข เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินการและสามารถบรรลุในเป้าหมาย จึงแบ่งการแก้ไขปัญหาออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะสั้นและระยะยาว โดย

1. ระยะสั้นจะมีขอบเขตดำเนินการ 1 ปี คือปี 2560
2. ระยะยาวจะมีขอบเขตการดำเนินการ 3 ปี คือ ปี 2560 2561 และ2562

4.1 เป้าหมายของการแก้ไขปัญหา

เนื่องจากปัญหาสำคัญของบริษัทคืออัตราการทำกำไรสุทธิของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลังจากที่ทำการ Root Cause Analysis แล้วพบว่าปัญหานั้นสะท้อนออกมาในด้านการเงินคือ ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและลูกค้าซื้อของกลุ่ม และปัญหาด้านจากการที่พนักงานยังขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงทำการกำหนดเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาดังต่อไปนี้

4.1.1 ด้านการเงิน

SG&A ลดลง 20% ภายใน 3 ปี

เนื่องจากบริษัทมียอดขายที่เติบโตขึ้นทุกปี แต่เนื่องด้วยค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงขึ้นเรื่อยๆ จึงทำให้อัตรากำไรสุทธิลดลง ดังนั้นจึงต้องมีการควบคุมรายจ่ายในส่วนนี้ โดยเป้าหมาย 3 ปี จะเป็นดังนี้

- ปีที่ 1: มีค่าใช้จ่ายด้านการขายและบริหารลดลง 10% จากปี 2559
- ปีที่ 2: มีค่าใช้จ่ายด้านการขายและบริหารลดลง 15% จากปี 2560
- ปีที่ 3: มีค่าใช้จ่ายด้านการขายและบริหารลดลง 20% จากปี 2561

4.1.2 ด้านทรัพยากรมนุษย์

จัดระบบการอบรมพนักงานแบบใหม่

เนื่องจากคอร์สฝึกอบรมสำหรับพนักงานขายที่ผ่านมานั้น อาจจะมีช่วงระยะเวลาที่ไม่เหมาะสม ซึ่งทำให้พนักงานขายที่เข้ามาไม่ได้รับการอบรมสินค้าทันที อีกทั้งไม่ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานขายมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น จึงมีการวางแผนการอบรมสำหรับพนักงานขายใหม่ โดยเป้าหมาย 3 ปีจะเป็นดังนี้

ปีที่ 1: จัดคอร์สฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้ถี่ขึ้น โดยจัดสองเดือนต่อครั้ง และกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้รู้ข้อมูลสินค้า สามารถนำเสนอ และตอบปัญหาลูกค้าได้อย่างน่าเชื่อถือ

ปีที่ 2: มีการอบรมพนักงานขายในด้านของทักษะการขายและทักษะการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพูดคุยกับแพทย์

ปีที่ 3: มีการติดตามประเมินพนักงาน โดยมีการทดสอบความรู้ในด้านสินค้า และอบรมสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้รู้ข้อมูลสินค้า โดยเฉพาะสินค้าที่เปิดตัวใหม่ และทบทวนความรู้ในข้อมูลสินค้าเดิม

4.2 แนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ

ตารางที่ 4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ

<p>Symptom</p> <ul style="list-style-type: none"> ROE ลดลงอย่างต่อเนื่อง ROA ลดลงอย่างต่อเนื่อง <p>Problem</p> <ul style="list-style-type: none"> Net Profit Margin ลดลง SG&A สูงขึ้น <p>Cause</p> <ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายในการตลาดเพิ่มสูงขึ้น มีการรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น 	<p>ปัญหาที่ 1: ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>สาเหตุที่ 1.1 ค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>แนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ในระยะสั้น:</p> <ol style="list-style-type: none"> ลดค่าใช้จ่ายในส่วน of พนักงาน ในการสนับสนุนกิจกรรมต่างจังหวัดที่ไม่จำเป็น ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของพนักงาน โดยเปลี่ยนเป็นสายการบิน low cost แทนที่จะ นั่งการบินไทยหรือบางกอกแอร์ ลดค่าใช้จ่ายในการเช่ารถ โดยปกติเวลาพนักงานไปต่างจังหวัด บริษัทจะให้พนักงานเช่ารถขนาด 1,800 ซีซีขึ้นไป ควรลดลงเป็น 1,500-1,600 ซีซีก็เพียงพอการเดินทาง
--	---

ตารางที่ 4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว (ต่อ)

	<p>2. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของแพทย์ ใหม่วรรจกที่ศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทโอลิมปัส เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการใช้สถานที่และอื่นๆ</p> <p>ในระยะยาว:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการกำหนดข้อปฏิบัติการในไปทางานต่างจังหวัด ระบุถึงการทำงานหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2. มีการคัดกรองกิจกรรมที่จะสนับสนุน เน้นการสนับสนุนการเรียนรู้ของแพทย์ใหม่ 3. ทำการติดต่อกับสายการบิน รถเช่า และ โรงแรม เพื่อขอราคาในแบบ Corporate rate เพื่อลดต้นทุน ในการเดินทาง
<p>KPI ลดค่าใช้จ่ายทางการตลาด</p> <p>ปีที่ 1: มีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดลดลง 20% จากปี 2559 ลดลง 42,000,000 บาท</p> <p>ปีที่ 2: มีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดลดลง 30% จากปี 2560 ลดลง 50,000,000 บาท</p> <p>ปีที่ 3: มีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดลดลง 40% จากปี 2561 ลดลง 47,000,000 บาท</p>	
<pre> graph TD subgraph Symptom S1[ROE ลดลงอย่างต่อเนื่อง] S2[ROA ลดลงอย่างต่อเนื่อง] end subgraph Problem P1[Net Profit Margin ลดลง] P2[SG&A สูงขึ้น] end subgraph Cause C1[ค่าใช้จ่ายในการตลาดเพิ่มสูงขึ้น] C2[มีการรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น] end C1 --> P2 C2 --> P2 P2 --> P1 P1 --> S2 S2 --> S1 </pre>	<p>สาเหตุที่ 1.2 มีการรับพนักงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น</p> <p>แนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ในระยะสั้น:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควบคุมค่าใช้จ่ายในออฟฟิศ เช่น ลดการใช้น้ำ ไฟ ลดการใช้กระดาษ ลดการให้พนักงานทำโอที 2. ควบคุมจำนวนคนต่องานให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ต่อพนักงานหนึ่งคน ไม่ว่าจะเป็นค่าล่วงเวลา ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ตลอดจนค่าเบี้ยเลี้ยงรายวัน <p>ในระยะยาว:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รับพนักงานที่เป็นสัญญาจ้างชั่วคราวมากขึ้น เนื่องจากว่าพนักงานที่เป็นพนักงานแบบประจำ จะมีค่าใช้จ่ายมากกว่าตั้งแต่เรื่องของเงินเดือน ตลอดจนสวัสดิการต่างๆที่ทางบริษัทมอบให้ 2. จัดทำโครงการลดต้นทุนในออฟฟิศเพื่อให้ทุกคนตระหนักในการลดค่าใช้จ่ายของออฟฟิศ
<p>KPI ลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการ</p> <p>ปีที่ 1: มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการลดลง 5% จากปี 2559 ลดลง 18,000,000 บาท</p> <p>ปีที่ 2: มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการลดลง 10% จากปี 2560 ลดลง 34,000,000 บาท</p> <p>ปีที่ 3: มีค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการลดลง 15% จากปี 2561 ลดลง 46,000,000 บาท</p>	

ตารางที่ 4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว (ต่อ)

<pre> graph TD subgraph Symptom S1[ROE ลดลงอย่างต่อเนื่อง] S2[ROA ลดลงอย่างต่อเนื่อง] end subgraph Problem P[ลูกค้าซื้อของคู่แข่ง] end subgraph Cause C1[คู่แข่งเริ่มจะตลาดมากขึ้น] C2[ให้แพทย์ทดลองใช้งานสินค้าได้ไม่ทั่วถึง] end C1 --> P C2 --> P P --> S1 P --> S2 </pre>	<p>ปัญหาที่ 2: ลูกค้าซื้อของคู่แข่ง</p> <p>สาเหตุที่ 2.1 คู่แข่งเริ่มจะตลาดมากขึ้น</p> <p>แนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ในระยะสั้น:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดคอร์สอบรมพนักงานที่ต้องพบลูกค้าโดยเฉพาะ เพื่อเพิ่มทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการขาย 2. เพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น โดยการเขียนบอชิ่งขึ้น แจกข่าวสารกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ สนับสนุนให้ลูกค้าเข้าร่วมกิจกรรม คอยสอบถามปัญหาจากการใช้งาน และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาก <p>ในระยะยาว:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นกิจกรรมทางการตลาดที่เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของแพทย์ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้แพทย์ได้มีโอกาสได้ทดลองใช้มากขึ้น 2. ทำการ โปรโมทศูนย์การเรียนรู้และฝึกอบรมของโอลิมปัส เพื่อให้แพทย์มาเยี่ยมชม ใช้สถานที่ในการทดลองผ่าตัด เป็นการเพิ่มโอกาสให้แพทย์ได้ทดลองใช้สินค้า และได้เห็นถึงศักยภาพของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่ง
<p>KPI</p> <p>เพิ่มจำนวนการ visit ลูกค้าของฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดขึ้น 7% ต่อปี</p> <p>เพิ่มจำนวน trainer จากกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของแพทย์ใหม่ปีละ 32 คน</p> <p>ใช้สถานที่จัดงานประชุมเชิงปฏิบัติการที่ศูนย์ฝึกอบรมของโอลิมปัสปีละ 8 งาน</p>	

ตารางที่ 4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว (ต่อ)

<p>Symptom</p> <ul style="list-style-type: none"> ROE ลดลงอย่างต่อเนื่อง ROA ลดลงอย่างต่อเนื่อง <p>Problem</p> <ul style="list-style-type: none"> ลูกค้าซื้อของคู่แข่ง <p>Cause</p> <ul style="list-style-type: none"> คู่แข่งเริ่มเจาะตลาดมากขึ้น ให้แพทย์ทดลองใช้งานสินค้าได้ไม่ทั่วถึง 	<p>สาเหตุที่ 2.2 ไม่สามารถให้แพทย์ได้ทดลองใช้สินค้าได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากสินค้าทดลองใช้มีจำนวนจำกัด</p> <p>แนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ในระยะสั้น:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำการจัดระบบการใช้งานของตัวทดลองใช้งาน (Demo Equipment) โดยกำหนดระยะเวลาให้กับทางผู้แทนขายว่าจะต้องทำการใช้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เท่านั้น เพราะถ้าเกินระยะเวลาแล้วจะกระทบต่อผู้อื่น 2. อนุญาตให้สามารถยืมของตัวทดลองใช้งานจากศูนย์ฝึกอบรมได้ชั่วคราว เพื่อมาสนับสนุนในกรณีที่ลูกค้ามีความต้องการด่วน เป็นการตอบสนองและรักษาลูกค้า เนื่องจากปัจจุบันไม่สามารถยืมเครื่องจากศูนย์ฝึกอบรมได้ <p>ในระยะยาว</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำระบบการนำของเข้าออกของสินค้าทดลองใช้งาน โดยที่สามารถติดตามได้ว่าสินค้าทดลองได้ว่าอยู่ที่ใด และมีระบบแจ้งเตือนเมื่อถึงเวลาจะครบกำหนดการทดลองใช้งานให้กับผู้แทนขาย เพื่อจะสามารถแจ้งต่อลูกค้าได้ว่าขอรับสินค้าทดลองกลับเพื่อที่จะได้ไปใช้กับลูกค้าที่อื่นต่อ 2. ทำการเพิ่มจำนวนสินค้าทดลองใช้งาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมีการวางแผนประมาณปีละ 15 ล้านบาท ในการเพิ่มจำนวนสินค้าทดลองการใช้งาน
<p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> เพิ่มจำนวนสินค้าทดลอง 5 เครื่องต่อปี ส่งสินค้าทดลองตรงตามแผนที่วางไว้ 95% 	

ตารางที่ 4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว (ต่อ)

<p>Symptom Productivity per employee ลดลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>Problem พนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>Cause</p> <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการอบรมและประเมินพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการจัดการขายและเป็นการที่ปรึกษาแก่พนักงานที่ต้องไปพบลูกค้า พนักงานที่ต้องพบลูกค้า ไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านสินค้าอย่างเต็มรูปแบบในทันที 	<p>ปัญหาที่ 3 พนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน สาเหตุที่ 3.1 พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านสินค้าอย่างเต็มรูปแบบในทันที</p> <p>แนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ในระยะสั้น:</p> <ol style="list-style-type: none"> ในช่วงก่อนจะเข้าคอร์สอบรมสินค้าอย่างเต็มรูปแบบ ควรมีการอบรมโดยทีม Training ภายใต้นก่อน และควรให้พนักงานใหม่ได้ลองปฏิบัติงาน เช่น การเข้าเคส เพื่อจะได้ทราบสถานการณ์จริง การปฏิบัติตัวเบื้องต้น และทราบปัญหาและข้อบกพร่องก่อนจะมาเข้าคอร์สเรียนรู้ทฤษฎี <p>ในระยะยาว:</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดแผนการฝึกอบรมพนักงานใหม่ โดยกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ให้เกิดช่องว่าง
<p>KPI</p> <p>เข้าเคสจริงและสรุปเคสก่อนเข้าอบรม 6 เคส จัดอบรมสินค้าแก่พนักงานใหม่ 2 เดือนต่อครั้ง ผลการประเมินความรู้จากการอบรมอย่างน้อย 80%</p>	
<p>Symptom Productivity per employee ลดลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>Problem พนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>Cause</p> <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการอบรมและประเมินพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการจัดการขายและเป็นการที่ปรึกษาแก่พนักงานที่ต้องไปพบลูกค้า พนักงานที่ต้องพบลูกค้า ไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านสินค้าอย่างเต็มรูปแบบในทันที 	<p>สาเหตุที่ 3.2 ไม่มีการอบรมและประเมินความรู้พนักงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>แนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ในระยะสั้น:</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดการอบรมพนักงานใหม่เมื่อมีสินค้าใหม่ หรือมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามา จัดประเมินความรู้เดิมที่พนักงานมีอยู่ <p>ในระยะยาว:</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดตารางการอบรมสำหรับพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง และจัดการประเมินพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ของพนักงาน
<p>KPI</p> <p>จัดอบรมอย่างน้อยปีละ 2 คอร์สต่อคน ผลการประเมินความรู้จากการอบรมอย่างน้อย 80%</p>	

ตารางที่ 4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว (ต่อ)

<p>Symptom</p> <p>Productivity per employee ลดลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>Problem</p> <p>พนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>Cause</p> <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการอบรมและประเมินพนักงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการจัดอบรมทักษะการขายและเป็นการที่ปรึกษาแก่พนักงานที่ต้องไปพบลูกค้า พนักงานที่ต้องพบลูกค้าไม่ได้รับการฝึกอบรมด้านสินค้าอย่างเต็มรูปแบบในทันที 	<p>สาเหตุที่ 3.3 ไม่มีการจัดอบรมทักษะการขายและการเป็นที่ปรึกษาแก่พนักงานที่ต้องพบลูกค้า</p> <p>แนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p>ในระยะสั้น:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดอบรมทักษะการขายและการเป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงานขายและส่วนสนับสนุนการขายทุกคน 2. เพิ่มจำนวนการเยี่ยมชมลูกค้า เพราะเมื่อได้เจอกับลูกค้ามากขึ้นจะเป็นการสร้างประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยที่ให้ไปปรับความคิดเห็นและรับความต้องการของลูกค้าและกลับมาทำการวิเคราะห์ถึงตัวลูกค้าว่าต้องการสิ่งใด <p>ในระยะยาว:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้ลูกค้าประเมินพนักงานขายในด้านการขายและการเป็นที่ปรึกษา สำหรับพนักงานที่ต้องพบลูกค้า และมีผลต่อการประเมินผลงาน เพื่อให้พนักงานขายมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
<p>KPI</p> <p>จัดอบรมทักษะการขายและการเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานที่ต้องพบลูกค้า 1 ครั้งต่อปี</p> <p>ผลการประเมินความรู้จากการอบรมอย่างน้อย 80%</p> <p>ผลจากการประเมินของลูกค้าอย่างน้อย 80%</p>	

บทที่ 5

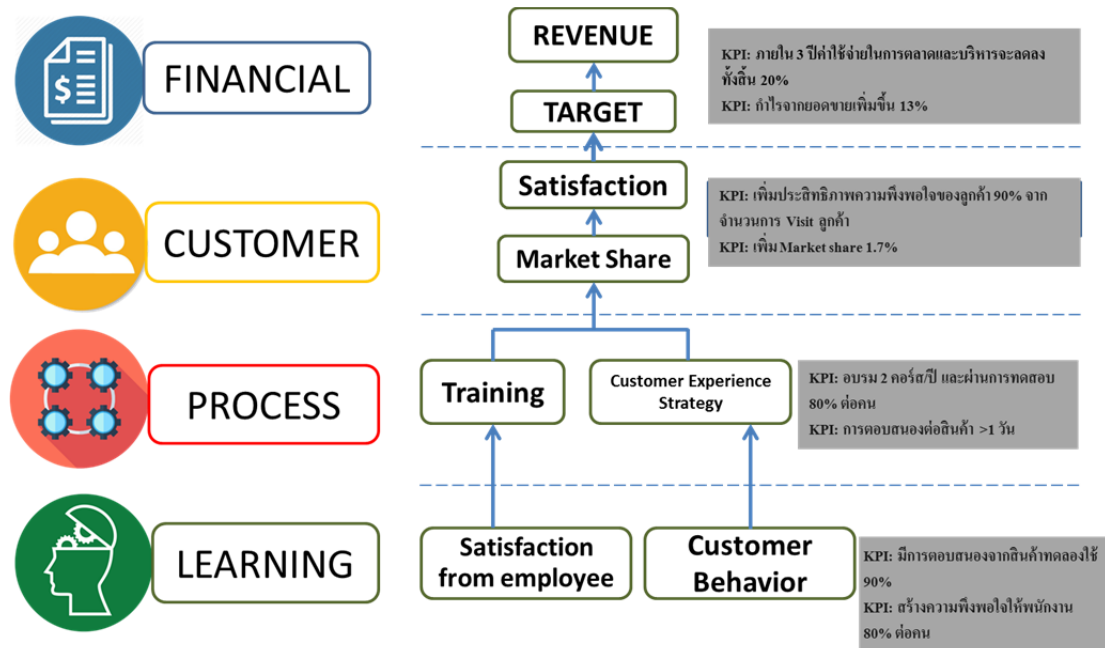
แผนผังกลยุทธ์และการจัดการความเสี่ยง

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ห้การปัญหาและสาเหตุแล้วนำข้อบทสรุปมาทำการหาวิธีการแก้ไขซึ่งได้ใช้วิธีการวางกลยุทธ์แบบ Balance Score Card (BSC) รวมทั้งมีแผนการติดตามและประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งแผนกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านได้แก่ 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

FINANCIAL	<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">Increase Net Profit Margin</div> <p>Reduce SG&A 20% within 3 years</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduce marketing cost (contact air ticket, car rental, hotel for corporate rate) - Reduce OT of employees - Optimize manpower for each activities 		
CUSTOMER	<p>Customer loyalty</p> <ul style="list-style-type: none"> - Increase new customer - Increase customer satisfaction - Customer relationship 	<p>CSR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anti-Bribery Policy - Occupational Health and Safety to employees - Selection of suppliers, control chemical substances 	
INTERNAL	<p>Operation management Process</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizing Logistics operation - Stock of demo-equipment management 	<p>Customer Management process</p> <ul style="list-style-type: none"> - Shorten sales process - Customer relation management - Service relation management 	<p>Marketing Management process</p> <ul style="list-style-type: none"> - Increase number of endoscopist - Optimize marketing activities
LEARNING & GROWTH	<p>Employee Development</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimize training program to employees - Result of examination after training - Increase employee satisfaction <p>Technology</p> <ul style="list-style-type: none"> - Development <u>Salesforce</u> program for CRM 		

ภาพที่ 5.1 แผนผังกลยุทธ์

5.3 Strategy Map and Balanced Scorecard



ภาพที่ 5.2 Strategy Map and Balanced Scorecard

5.4 Risk Management

ตารางที่ 5.3 Risk Management

No	Risk Name	Probability	Impact	Assessment	Risk Mitigation/Monitoring
1	ไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าแบรนด์ดีให้กับพนักงานได้	Low	Medium	Low	- ฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์ให้มากขึ้น - สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ค่า Incentive หรือสวัสดิการอื่นๆ
2	งบประมาณในการอบรมพนักงานไม่เพียงพอ	High	Medium	Medium	- มีการจัดสรรงบประมาณที่จำเป็นโดยเรียงลำดับก่อนหลัง
3	พฤติกรรมการใช้ของผู้บริโภคเปลี่ยนไป	High	High	High	- ให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดคอยสำรวจตลาดอยู่เสมอ
4	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล	High	High	High	- จัดตั้งพนักงานเพื่อบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรในทุกระดับ - ทบทวนแผนกลยุทธ์ของบริษัททุกปี

5.5 กลยุทธ์ในภาพรวมเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน (Innovation Strategy for Sustainable Growth)

Leading Change: จากทิศทางการเติบโตของอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้นเรื่อยๆ จึงส่งผลให้เริ่มมีสภาพการแข่งขันที่สูง จะเห็นได้ว่าการทำธุรกิจนั้นมีผลกระทบจากทั้งภายนอกและภายใน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บริษัทโอลิมปัส จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร

5.5.1 ภารกิจขององค์กร (Corporate Mission)

ภารกิจขององค์กร คือ เราใส่ใจในการให้บริการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและรวมถึงอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยผ่านทางความร่วมมือต่างๆ ทั้งทางด้านการศึกษา การดูแลสุขภาพแบบเชิงรุก เราจะเพิ่มพูนคุณภาพชีวิตของผู้คนในประเทศไทยผ่านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ของโอลิมปัส

จากภารกิจขององค์กรนั้นจะเห็นได้ว่าโอลิมปัสมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่ที่ผ่านมามีอาจจะยังไม่ชัดเจนเท่าใดนัก สิ่งหนึ่งที่สามารถทำให้โอลิมปัสเติบโตได้อย่างยั่งยืนคือ เป็นผู้นำอันดับหนึ่งด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของแพทย์ เพิ่มจำนวนแพทย์ที่สามารถทำการผ่าตัดส่องกล้องในประเทศไทย ยกย่องการรักษารักษาผู้ป่วยให้แพร่หลายในประเทศไทย สนับสนุนให้ประชาชนไทย ได้รับการรักษาด้วยเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย ผ่าน เนื่องด้วยโอลิมปัสมีความพร้อมในด้านเครื่องมือและศูนย์จัดอบรม รวมทั้งมีความร่วมมือจากแพทย์ทั้งภายในและต่างประเทศ

5.5.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR)

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โอลิมปัสได้สร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งโดยการนำเสนอบริการผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยและคุณภาพสูง การให้บริการหลังการขายโดยมุ่งเน้นไปที่การสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้เรายังปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ว่าด้วยจริยธรรมในฐานะสมาชิกหนึ่งของสังคม

เพื่อให้บริษัทมุ่งพัฒนาธุรกิจให้เติบโตควบคู่ไปกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีมูลค่าเพิ่มของสังคมและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ อันได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง บริษัทจึงควรให้ความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ เพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมได้อย่างเป็นสุข และพัฒนาระดับความเจริญก้าวหน้า

ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยจัดทำนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยมุ่งเน้นไปใน 3 ด้าน ดังนี้

5.5.2.1 Governance ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลที่ดี ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจที่สุจริตและเป็นธรรมตามกรอบกติกาการแข่งขัน ภายใต้กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบจากการดำเนินงานของบริษัทฯ ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และหน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญในการต่อต้านด้านทุจริตและคอร์รัปชัน การให้หรือรับสินบน โดยการสร้างจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบโดยมีการสื่อสารและให้ความเข้าใจแก่บุคลากรภายใน

5.5.2.2 Society ดูแลสวัสดิภาพพนักงานภายในบริษัทให้เป็นไปอย่างยุติธรรม เช่น ตรวจสอบสุขภาพประจำปี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ให้อุ่นใจป้องกันโรคต่างๆ จัดการอบรมให้ความรู้และเพิ่มความสามารถให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม มีการจัดระเบียบสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน

5.5.2.3 Environment ใส่ใจสิ่งแวดล้อม ทำกระบวนการต่างๆ ให้เป็นระบบที่ใส่ใจในการรักษาสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นตั้งแต่ขั้นตอนการเลือก supplier ตลอดจนการคัดเลือกวัสดุต่างๆ ที่นำมาใช้งานในส่วนของสำนักงานและการผลิต ควบคุมการใช้สารเคมีที่ใช้ในการผลิตสินค้า เพื่อลดมลภาวะที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2558). *รายงานประจำปี 2558*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.dbd.go.th/download/publicdevelop_file/annualreport/annualreport_ThEng58.pdf (1 กันยายน 2560).
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2559). *รายงานประจำปี 2559*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.dbd.go.th/download/publicdevelop_file/annualreport/annualreport_ThEng59.pdf (1 กันยายน 2560).
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2560). *รายงานประจำปี 2017*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.dbd.go.th/download/publicdevelop_file/annualreport/annualreport_ThEng60.pdf (1 กันยายน 2560).
- กองควบคุมเครื่องมือแพทย์ คณะกรรมการอาหารและยา. (2560). *ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ได้รับอนุญาต และที่ได้รับแจ้งรายละเอียด*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.fda.moph.go.th/sites/Medical/SitePages/Search_Products.aspx (18 กันยายน 2560).
- Medical Hub. (2560). *Thailand : Medical Hub Of Asia*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.boi.go.th/newboi/index.php?page=business_opportunities_detail&topic_id=117526 (18 กันยายน 2560).
- Olympus (Thailand). (2560). *Profile Company*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://medical.olympus.co.th/our-company/company-profile/index.html> (1 กันยายน 2560).
- Olympus (Thailand). (2560). *งบทระมาณประจำปี*. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.olympus-global.com/ir/data/brief/2018.html> (1 กันยายน 2560).