

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
สำหรับวัสดุการแพทย์ของบริษัท DepuySynthes



สวิตา นิมพานิชย์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
สำหรับวัสดุการแพทย์ของบริษัท DepuySynthes

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ 2556



สวิตา นิพนธ์
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ แนวคิด ตลอดจนคำแนะนำอันดีที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง กอปรกับการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์กับสารนิพนธ์ชุดนี้มาโดยตลอด นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผศ.ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.เกียรติชัย กาฬสินธุ์ ที่ให้คำแนะนำ ตลอดจนแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมไปถึงอาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณเพื่อนพนักงานของบริษัท DepuySynthes ที่ได้ให้ข้อมูลภายในองค์กรอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 15A ทุก ๆ ท่านที่ให้ความร่วมมือ และกำลังใจอันดี ตลอดจนความช่วยเหลือในด้านต่างๆ รวมทั้งคำแนะนำที่ดีที่เป็นประโยชน์กับงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณผู้มีพระคุณ 2 ท่าน นายอนุพนธ์ ฉิมพานิชย์และนางนิติมา ฉิมพานิชย์ ผู้ที่เป็นบิดา มารดา ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้ศึกษาในทุก ๆ เรื่อง ที่ให้การสนับสนุนอย่างเป็นทางการในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งให้กำลังใจกับผู้ศึกษาด้วยดีมาโดยตลอดอย่างไม่เคยขาดตกบกพร่องแต่อย่างใด

สวิตา ฉิมพานิชย์

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดสำหรับวัสดุการแพทย์ของบริษัท DepuySynthes
FORMULIZING STRATEGY TO INCREASE MARKET SHARE FOR MEDICAL DEVICE
OF DEPUYSYNTHES

สวิตา ฉิมพานิชย์ 5550184

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษารุ่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ต่างๆเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดสำหรับวัสดุการแพทย์ของบริษัท DepuySynthes ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเงื่อนไขที่จำกัด โดยผู้ศึกษาได้ใช้ผลิตภัณฑ์ข้อเข้าเทียมซึ่งเป็นวัสดุการแพทย์ชนิดหนึ่งเป็นตัวอย่างในการศึกษารุ่นนี้ โดยทำการวิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาดข้อเข้าเทียมในประเทศไทย วิเคราะห์อุตสาหกรรมข้อเข้าเทียม และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลถึงบริษัทเพื่อระบุสภาพปัญหาที่แท้จริงของบริษัท จากนั้นจึงดำเนินการเปรียบเทียบกับทฤษฎีเพื่อคัดสรรกลยุทธ์ที่จะใช้เป็นแนวทางในการไขปัญหาดังกล่าว

จากการศึกษาพบว่าปัญหาสำคัญที่บริษัทต้องดำเนินการแก้ไขโดยด่วนคือการที่รัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการควบคุมการใช้ผลิตภัณฑ์ข้อเข้าเทียมของคู่แข่งในโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งส่งผลถึงส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายของบริษัทเป็นอย่างมาก ดังนั้นบริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวโดยจะมุ่งเน้นในส่วนของกระบวนการด้านการผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริการ การวิจัยและพัฒนาเป็นสำคัญ และทำการวัดผลด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้น จำนวนของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น คำร้องเรียนจากลูกค้าในเรื่องสินค้าและบริการลดน้อยลง

คำสำคัญ: การตลาด/ ยอดขาย/ Marketing Strategy/เพิ่มรายได้

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก สำหรับบริษัท DepuySynthes

22



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงห่วงโซ่อุปทานข้อเช่าเทียมในประเทศไทย	2
1.2 แสดงส่วนแบ่งการตลาดข้อเช่าเทียมในประเทศไทย	2
1.3 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์บริษัท DepuySynthes	4
2.1 แสดง Five Forces Model	5
3.1 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)	11
5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัท DepuySynthes	19



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท DepuySynthes	6
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	11
บทที่ 4 การจัดทำแผนกลยุทธ์	14
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร: กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเข้มข้น	14
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ: กลยุทธ์ทางการตลาดแบบไอเอ็มซี	16
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	17
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	19
บรรณานุกรม	26
ประวัติผู้วิจัย	27

บทที่ 1

บทนำ

การผ่าตัดเปลี่ยนผิวข้อเข่าเทียมเป็นการผ่าตัดเพื่อรักษาผู้ป่วยข้อเข่าเสื่อมที่ผิวข้อสึกหรือไปมากและไม่สามารรถแก้ไขโดยวิธีการรักษาอื่นๆไม่ว่าจะเป็นการรับประทานยาหรือการทำกายภาพบำบัด โดยแพทย์จะทำผ่าตัดโดยการนำผิวกระดูกอ่อนที่เสื่อมสภาพแล้วออกหลังจากนั้นจะนำข้อเข่าเทียมซึ่งทำมาจากโลหะและโพลีเอทิลีนที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อรักษาข้อเข่าเสื่อมโดยเฉพาะมาใส่แทนที่โดยยึดด้วยซีเมนต์พิเศษแล้วจัดแกนขาที่ผิดปกติให้กลับมามาตรงดังเดิมทำให้ภายหลังจากการผ่าตัดผู้ป่วยจะสามารถเคลื่อนไหวข้อเข่าและลงน้ำหนักได้เป็นธรรมชาติและปราศจากความเจ็บปวด

ข้อเข่าเทียม มีส่วนประกอบด้วยกัน 4 ส่วนได้แก่

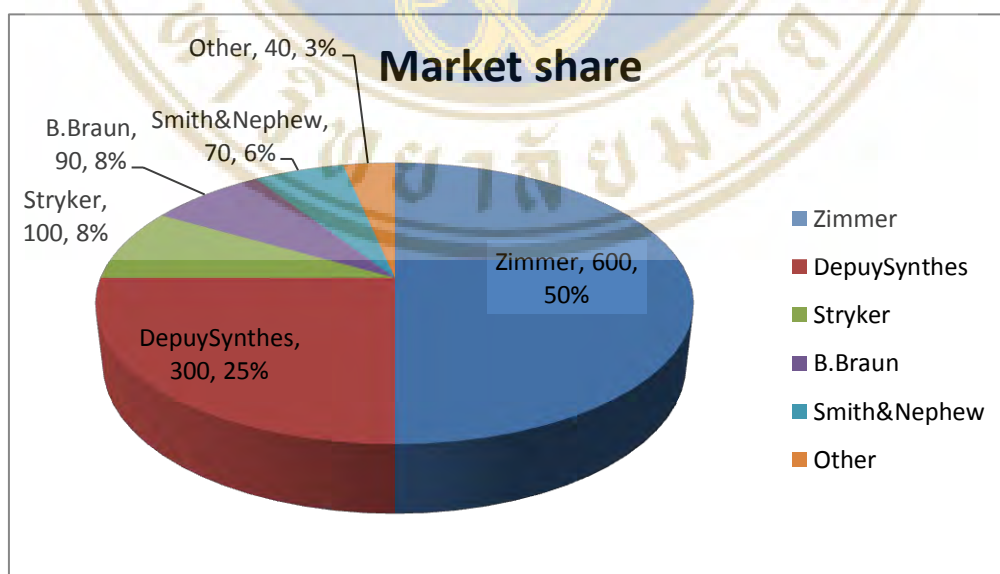
1. ส่วนที่ติดกับปลายกระดูกต้นขาส่วนล่าง (femoral component) เป็นโลหะผิวเรียบที่ยึดกับปลายกระดูกต้นขาส่วนล่างทำหน้าที่เป็นเหมือนกระดูกอ่อนผิวข้อ
2. ส่วนที่ติดกับปลายกระดูกหน้าแข้งส่วนบน (tibial component) เป็นโลหะที่ยึดติดกับปลายกระดูกหน้าแข้งส่วนบนทำหน้าที่เป็นแป้นรองรับหมอนรองกระดูกเทียมอีกทีหนึ่ง
3. หมอนรองกระดูกเทียม (polyethylene) อยู่ระหว่างโลหะสองชิ้นข้างต้น ทำหน้าที่รับและกระจายน้ำหนัก
4. ผิวกระดูกสะบ้าเทียม (patellar component)

ประเทศไทยต้องนำเข้าข้อเข่าเทียมจากต่างประเทศทั้งสิ้น โดยการนำเข้าเครื่องมือแพทย์เพื่อนำมาจำหน่ายในประเทศไทยจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์พ.ศ.2551 ทั้งนี้ห่วงโซ่มูลค่าข้อเข่าเทียมในประเทศไทยที่เป็น การนำเข้าเพื่อจัดจำหน่ายภายในประเทศดังแสดงในภาพที่ 1.1 โดยจะมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายให้กับผู้ใช้ภายในประเทศ ตัวแทนจำหน่ายรายหลักที่สำคัญได้แก่บริษัท ซิมเมอร์เมดิคัล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทดีพีวชินเทส (ไทย) จำกัด บริษัทสมิทแอนด์เนฟฟิว จำกัด บริษัทสไตรเกอร์ (ไทยแลนด์) จำกัดและบริษัทบี.บราวน์ (ประเทศไทย) จำกัด



ภาพที่ 1.1 แสดงห่วงโซ่อุปทานข้อเข่าเทียมในประเทศไทยที่เป็นการนำเข้าเพื่อจัดจำหน่ายภายในประเทศ

มูลค่าตลาดรวมของข้อเข่าเทียมในประเทศไทยจากมูลค่าการนำเข้าเพื่อจัดจำหน่าย พบว่าในปีพ.ศ.2555 มีมูลค่าประมาณ 1200 ล้านบาท โดยบริษัทซิมเมอร์เมดิคัล (ประเทศไทย) จำกัด มียอดขายสูงสุดประมาณ 600 ล้านบาท รองลงมาได้แก่ บริษัทดีพีวชินเทส(ไทย) จำกัด มีมูลค่าตลาดประมาณ 300 ล้านบาท บริษัทสไตรเกอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีมูลค่าตลาดประมาณ 100 ล้านบาท บริษัท บี.บราวน์ (ประเทศไทย) จำกัด มีมูลค่าตลาดประมาณ 90 ล้านบาท และบริษัทสมิท แอนด์เนฟฟิว จำกัด มีมูลค่าตลาดประมาณ 70 ล้านบาท และบริษัทอื่นๆ ประมาณ 40 ล้านบาท ส่วนแบ่งทางการตลาดข้อเข่าเทียมในประเทศไทยแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 1.2 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดข้อเข่าเทียมในประเทศไทย

ซึ่งในขณะนี้บริษัทดีพิวซินเทส (ไทย) จำกัด ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับที่ 2 ในประเทศไทย ซึ่งมีระยะห่างจากผู้นำตลาดค่อนข้างมาก ทางบริษัทจึงต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในปีหน้าให้เพิ่มขึ้นจากเดิมอีก 10% บริษัทจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถทำตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

บริษัทDePuySynthes

บริษัท DePuySynthesเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวจอห์นสันแอนด์จอห์นสันและเป็นบริษัทผู้นำระดับโลกในการให้บริการด้านการดูแลสุขภาพในศัลยกรรมกระดูกการดูแลกระดูกสันหลังเวชศาสตร์การกีฬาและระบบประสาทบริษัท DePuySynthes :Orthopaedicsถูกก่อตั้งขึ้นในปี 1895 ซึ่งเป็นบริษัทศัลยกรรมกระดูกเชิงพาณิชย์บริษัทแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาและด้วยความที่เป็นผู้บุกเบิกจึงยังคงเป็นสิ่งที่ผลักดันเราจนถึงทุกวันนี้ความมุ่งมั่นอันยาวนานของเราในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการดูแลผู้ป่วยได้ช่วยให้เรากลายเป็นผู้นำระดับโลกในอุปกรณ์ศัลยกรรมกระดูกและวัสดุสิ้นเปลืองรวมทั้งสะโพกเข่าความบาดเจ็บไขสันหลังและผลิตภัณฑ์ในห้องปฏิบัติการ โดยมีเป้าหมาย “เพื่อให้ผู้ป่วยจะยังคงสัมผัสกับความสุขของชีวิตในทุก ๆ การเคลื่อนไหว”

ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทDePuySynthesเป็นอุปกรณ์ทางการแพทย์เกี่ยวกับการศัลยกรรมกระดูก ประกอบด้วย ข้อเข่าเทียม, ข้อสะโพกเทียม, ข้อไหล่เทียมและซีเมนต์

ข้อเข่าเทียมคือชุดอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ถูกออกแบบเฉพาะสำหรับใส่เข้าไปแทนที่บริเวณผิวกระดูกที่เสียหายของปลายกระดูกฟีเมอร์ฟิวของกระดูกทibiaและสะบ้าที่ถูกผ่าตัดออกส่วนใหญ่นำมาจากโลหะไทเทเนียมและ โครบอลต์โครม

ข้อสะโพกเทียมคือ ชุดอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ถูกออกแบบเฉพาะสำหรับใส่เข้าไปแทนที่บริเวณผิวกระดูกส่วนหัวของกระดูกต้นขาเรียกว่าฟีเมอร์และผิวกระดูกส่วนเบ้าตะโพกที่เรียกว่าอะเซตาบูลัมที่ถูกผ่าตัดออก ส่วนใหญ่นำมาจากโลหะไทเทเนียมที่เคลือบด้วยสารกระตุ้นการสร้างกระดูก

ข้อไหล่เทียม คือ ชุดอุปกรณ์ทางการแพทย์เป็นข้อที่มีลักษณะทรงครึ่งวงกลมมาแทนที่หัวกระดูกด้านต้นแขนยึดติดด้วยก้านของข้อที่สอดเข้าไปในแกนของกระดูกและตัวเบ้าเป็นแผ่นพลาสติกพิเศษวางแทนที่เบ้าของข้อเดิม ส่วนใหญ่ทำมาจากโลหะไทเทเนียม

ซีเมนต์กระดูก คือ วัสดุที่ใช้เติมเต็มโพรงกระดูกและช่วยยึดข้อเทียมให้อยู่ในโพรงกระดูกได้ตรงตามตำแหน่งที่ต้องการและไม่มีการเคลื่อนไหวการยึดติดระหว่างซีเมนต์กับกระดูกกับข้อเทียมเป็นการยึดติดแบบทางกลซึ่งเกิดจากการไหลตัวของซีเมนต์กระดูกเข้าไปยังรูพรุนต่างๆของกระดูกและโลหะที่เป็นข้อเทียมซีเมนต์กระดูกจะมีบทบาทที่สำคัญในการรองรับและเป็นตัวกลางส่งผ่านแรงหรือความเค้นที่ข้อเทียมได้รับ ไปยังบริเวณกระดูกโดยรอบเพื่อช่วยทำให้ข้อเทียมอยู่ในที่ที่ถูกต้องได้ในระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริเวณที่ต้องการความยึดหยุ่น องค์ประกอบหลักของซีเมนต์กระดูก คือ พอลิเมทิลเมทาคริเลต (Polymethyl methacrylate, PMMA)



ภาพที่ 1.3 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์บริษัท DepuySynthes

สภาพปัญหา

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นปัญหาที่บริษัท DepuySynthes กำลังเผชิญในขณะนี้คือการแข่งขันในตลาดข้อเข่าเทียมที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากมีคู่แข่งทั้งรายเก่าและรายใหม่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดข้อเข่าเทียมในประเทศไทย โดยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งกลยุทธ์เดิมที่บริษัทเคยใช้อาจไม่ได้ผลกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเพราะทุกบริษัทต่างใช้กลยุทธ์ที่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับมีบางบริษัทที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายเพียงอย่างเดียวที่ไม่ใช่บริษัทลูกนั้นได้มีการใช้กลยุทธ์และช่องว่างของกฎหมายบางประการที่บริษัท DepuySynthes ไม่สามารถทำได้เช่น การจ่ายค่าสวัสดิการให้แก่แพทย์ที่ใช้สินค้าของบริษัทนั้น ๆ เป็นต้น ซึ่งถ้าไม่มีแนวทางการแก้ไขปัญหานี้ในอนาคตบริษัท DepuySynthes อาจต้องเสียส่วนแบ่งทางการตลาดจากอันดับที่ 2 เป็น 3 หรือ 4 ซึ่งผู้บริหารของบริษัทมีนโยบายที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดอีก 10% ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ของบริษัทต่อไปทางบริษัทจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

เป้าหมายการศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เพิ่มสูงขึ้นจากเดิม 10% ในปีหน้าโดยผลจากการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท DepuySynthes คือ บริษัทจะมียอดขายเพิ่มสูงขึ้น และ สินค้าของบริษัทจะเป็นที่รู้จักเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตการศึกษาครั้งนี้พิจารณาบนพื้นฐานของคุณภาพของสินค้าที่ใกล้เคียงกันซึ่งผ่านมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข โดยจะมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการทำการตลาดและการส่งเสริมการขายของธุรกิจข้อเข่าเทียม

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท DepuySynthes

จากสมมติฐานของปัญหาที่มีการแข่งขันสูงขึ้นทั้งคู่แข่งรายเก่าและรายใหม่ในธุรกิจข้อเข้าเทียม ประกอบกับกลยุทธ์เดิมที่ใช้เริ่มไม่ได้ผล ดังนั้นเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจข้อเข้าเทียมในประเทศไทย บริษัทจำเป็นต้องรู้สภาพปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ซึ่งในบทที่ 2 จะใช้ Five force model และ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท

Five force model

ถูกพัฒนาขึ้นโดยไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) (Porter, 2008) เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพของธุรกิจ เพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเรากับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเราซึ่งเป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ได้แก่



ภาพที่ 2.1 แสดง Five force model

1) การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน(rivalry among current competitions)เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยเป็นการวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำล้างการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน เป็นต้น

2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค(Bargaining Power of Customers)เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูง และผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อราคาคำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3) อำนาจการต่อรองของSuppliers (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่อุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่อาจจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อราคาคำเนินธุรกิจของเราทันที

4) การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new Entrants)เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน(Threat of Substitute) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

Five force model(Porter, 2008) ธุรกิจข้อเข่าเทียมของบริษัท DepuySynthes

1. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน(rivalry among current competitions) ผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายข้อเข่าเทียมรายใหญ่ในประเทศไทยมีเพียงไม่กี่รายที่แข่งขันกันอย่างรุนแรงโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ใกล้เคียงกันเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มยอดขาย เช่นการให้บริการหลังการขายทางด้านเทคนิคการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและหลักสูตรการศึกษา ด้านออร์โธปิดิกส์ให้กับแพทย์ผู้ผ่าตัดคนนอกจากนี้บริษัทผู้ผลิตยังมีการลงทุนทำวิจัยและพัฒนาอย่างเข้มข้นเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และเพื่อให้ได้เทคโนโลยีการผ่าตัดที่ได้รับการยอมรับจากแพทย์และผู้ใช้อีกด้วยจึงกล่าวได้ว่าความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมข้อเข่าเทียมอยู่ในระดับสูง

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) ผู้บริโภคหรือลูกค้ามีทางเลือกน้อยในการเลือกซื้อซื้อเข้าเทียมจากผู้ผลิตเพียงไม่กี่รายผู้ซื้อไม่มีอำนาจต่อรองด้านราคาเนื่องจากราคาซื้อเข้าเทียมของผู้ผลิตแต่ละรายไม่แตกต่างกันมากนักแต่จะมีอำนาจต่อรองเกี่ยวกับบริการหลังการขายเช่น โปรแกรมการฝึกอบรมการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคเป็นต้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงการใช้ผลิตภัณฑ์ซื้อเข้าเทียมก็สามารถทำได้ยากและมีต้นทุนเพิ่มขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีการผ่าตัดจะผูกติดกับซื้อเข้าเทียมบริษัทผู้ผลิตรายนั้นๆด้วยจึงกล่าวได้ว่าอำนาจการต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ

3. อำนาจการต่อรองของSuppliers (Bargaining Power of Suppliers) บริษัทผู้ผลิตซื้อเข้าเทียมรายใหญ่จะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจและ/หรือความร่วมมือกับบริษัทที่ทำธุรกิจด้านเทคโนโลยีชีวภาพ (biotechnology) และวิศวกรรมเนื้อเยื่อ (tissue engineering) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทมีวัสดุในการผลิตซื้อเข้าเทียมที่แน่นอนลักษณะการดำเนินธุรกิจดังกล่าวจึงอาจกล่าวได้ว่า Supplier กับผู้ผลิตซื้อเข้าเทียมเป็นบริษัทในเครือเดียวกันหมายความว่าอำนาจการต่อรองของ Supplier มีต่ำ

4. การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new Entrants) การเข้ามาประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่ทำได้ยากเนื่องจากผู้ผลิตรายเดิมในตลาดซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่มีเงินทุนการดำเนินธุรกิจสูงซึ่งในการผลิตซื้อเข้าเทียมจะใช้เทคโนโลยีขั้นสูงพร้อมทั้งมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้มแข็งกับแพทย์ผู้ผ่าตัดนอกจากนี้ผู้ซื้อไม่นิยมซื้อจากผู้ผลิตซื้อเข้าเทียมรายใหม่เนื่องจากจะมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ซื้อเข้าเทียมของผู้ผลิตรายใหม่หรือ Switching Cost เพิ่มขึ้นเช่นค่าทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนบรรณพนักงานในการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่เป็นต้นจึงกล่าวได้ว่าภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่จึงต่ำ

5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน(Threat of Substitute) ซื้อเข้าเทียมเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้สินค้าอื่นทดแทนได้น้อยเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเฉพาะใช้เทคโนโลยีขั้นสูงผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อซื้อเข้าเทียมจากผู้ผลิตเพียงไม่กี่รายในตลาดจึงอาจกล่าวได้ว่าภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมซื้อเข้าเทียมอยู่ในระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์ตลาดซื้อเข้าเทียมทั้ง 5 ปัจจัยจึงกล่าวได้ว่าโอกาสในการเข้าสู่ตลาดเพื่อเป็นกลุ่มผู้ผลิตซื้อเข้าเทียมเพื่อจัดจำหน่ายภายในประเทศนั้นทำได้ยากแม้ว่าตลาดจะมีอุปสงค์ความต้องการซื้อเข้าเทียมในตลาดที่เพิ่มขึ้นทั้งนี้เนื่องจากการเข้าสู่ตลาดยังมีอุปสรรค(barrier to entry) ค่อนข้างสูงต้องใช้เงินทุนจำนวนมากและเทคโนโลยีขั้นสูงและผลิตภัณฑ์จะต้องผ่านมาตรฐานสากลรวมทั้งมีเครือข่ายที่เข้มแข็งกับแพทย์ผู้ผ่าตัดและในขณะเดียวกันผู้แข่งขันรายเดิมในตลาดก็ต้องปรับตัวกับการแข่งขันของผู้ผลิตรายเดิมซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในตลาดโลกที่

ใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันด้านต่างๆที่ค่อนข้างรุนแรง ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไปเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจต่อไป

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)(Humphrey, 2005)

คือการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยวิเคราะห์ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรเพื่อที่จะใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับองค์กร Swot analysis(Humphrey, 2005) มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก **Strengths** หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสมจุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคลบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก **Weaknesses** หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัทซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O มาจาก **Opportunities** หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรโอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกแต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก **Threats** หมายถึง อุปสรรคซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)ของธุรกิจซื้อเข้าเทียมบริษัท DepuySynthes

จุดแข็ง(Strengths) บริษัท DepuySynthes มีจุดแข็งที่เป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ยาวนานในการผลิตและขายผลิตภัณฑ์ข้อเข้าเทียมถึง 118 ปีและเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่อันดับสองในประเทศสหรัฐอเมริกา จึงมีเครือข่ายที่เข้มแข็งกับทีมแพทย์ผ่าตัดและมีศูนย์ฝึกอบรมทางด้านวิชาการ

ที่มีคุณภาพ ดังนั้นผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทจึงมีความสบายใจในบริการและมาตรฐานของสินค้าในระดับสากล

จุดอ่อน(Weaknesses) บริษัท DepuySynthes เป็นบริษัทของประเทศสหรัฐอเมริกา จึงต้องดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายของประเทศสหรัฐอเมริกา ในทุก ๆ เรื่องซึ่งกฎหมายบางอย่างไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ประกอบกับมีคู่แข่งบางบริษัทที่เป็นบริษัทภายในประเทศไทยเอง ซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจบางอย่างที่แตกต่างกันเนื่องจากใช้กฎหมายของประเทศไทย เช่น มีการจ่ายค่าสวัสดิการให้แก่แพทย์ที่ใช้สินค้าของบริษัทเป็นต้นและสินค้าของบริษัทก็มีราคาสูงเมื่อเทียบกับราคาของบริษัทคู่แข่งภายในประเทศไทยจึงจัดเป็นจุดอ่อนของบริษัท DepuySynthes ที่สำคัญทั้งสองประการ

โอกาส(Opportunities) เนื่องจากในปัจจุบันสภาพโครงสร้างของประชากรผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จึงทำให้อุปสงค์ความต้องการด้านการเปลี่ยนข้อเข่าเทียมเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วยประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายให้ผู้ป่วยใช้สิทธิ์ 30 บาทในการรักษาผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าเทียมได้จึงทำให้โอกาสของธุรกิจข้อเข่าเทียมเพิ่มสูงขึ้น

อุปสรรค(Threats) ในปัจจุบันถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายสนับสนุนการผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าเทียมก็ตามแต่รัฐบาลก็ได้มีการบังคับให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทซิมเมอร์ซึ่งเป็นบริษัทคู่แข่งในโรงพยาบาลของรัฐหลาย ๆ แห่งในประเทศไทย จึงทำบริษัท DepuySynthes ไม่สามารถขายสินค้าได้ในหลาย ๆ โรงพยาบาล ส่งผลถึงยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจข้อเข่าเทียมของบริษัท DepuySynthes พบว่า บริษัทมีจุดเด่นทางด้านชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ที่ดีมายาวนานและเนื่องจากจำนวนผู้สูงอายุมีเพิ่มมากขึ้นจึงส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจในขณะเดียวกันบริษัทมีจุดด้อยที่สินค้ามีราคาสูงกว่าคู่แข่งและกฎหมายบางอย่างของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยประกอบกับนโยบายของรัฐบาลที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการดำเนินธุรกิจซึ่งบริษัทจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพื่อขจัดอุปสรรคที่เกิดจากบทบาทของรัฐบาลและสร้างจุดเด่นทางด้านสินค้าและบริการให้เพิ่มสูงขึ้นเพื่อกลบจุดด้อยด้านราคาสูงเพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้เพิ่มสูงขึ้นตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สรุป จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาทั้งหมดพบว่าปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วนคือ ปัญหาที่รัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการควบคุมการใช้ผลิตภัณฑ์ข้อเข่าเทียมในโรงพยาบาลของรัฐหลาย ๆ แห่ง ซึ่งได้กำหนดให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่ง จึงส่งผลกระทบต่อยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทเป็นอย่างมาก และปัญหาราคาสินค้าที่สูงกว่าบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ ในตลาด ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์จะมีคุณภาพที่ดีก็ตาม

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพปัญหา และความเกี่ยวเนื่องของปัญหาของบริษัท DepuySynthes โดย การใช้การใช้นำแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diadram)

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในบทที่ 2 ทำให้บริษัททราบถึงสาเหตุของปัญหาและผลเกี่ยวเนื่องจากปัญหาที่จะส่งผลตามมาหากไม่ได้รับการแก้ไข ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาทั้งหมดจึงสามารถนำมาอธิบายได้ด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diadram)

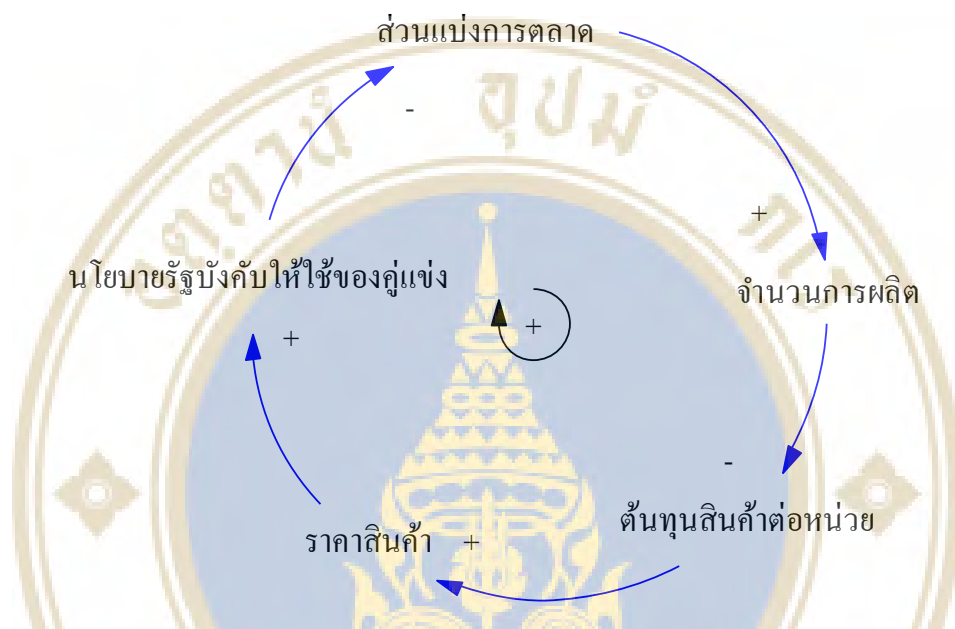
การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)(ดร.วิทยา สุหฤตดำรง, n.d.) เปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) เป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกันตัวระบบเองมีความซับซ้อนมากและเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกๆสิ่งในแวดล้อมมัน(เช่น ในขณะที่เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B แต่ B ก็มีผลกระทบกับ A ในเวลาเดียวกันด้วยนี้ยังไม่เอ่ยถึงปัจจัยอื่นๆเช่น X, Y และ Z เป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของระบบโดยการเขียนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ออกมาการวาดแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเพียงหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ต่างจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอนหรือการใช้เครื่องมือช่วยคิดที่สำคัญคือเมื่อเราคิดเชิงระบบเราจะต้องเห็นองค์ประกอบต่างๆของระบบที่เรากำลังพิจารณาและความสัมพันธ์กันระหว่างกันขององค์ประกอบเหล่านั้นการคิดเชิงระบบนี้ให้แนวทางใหม่ในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อน (Complexities) ของชีวิตในองค์กรและบ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือเราเผชิญปัญหาเหล่านี้บ่อยครั้งในโลกธุรกิจ

วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D” Sterman (2000) ได้นำเสนอการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagrams) การคิดเชิงระบบในด้าน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop และ Negative Loop หรือ Balancing Loop

- Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึงระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น

- Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหาต่างๆ

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท DepuySynthes พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล(Casual Loop Diagram) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)

จากรูปภาพที่ 5 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกัน โดยพบว่าเมื่อราคาสินค้าสูงขึ้นจะส่งผลให้รัฐบาลบังคับให้โรงพยาบาลต่างๆ ของรัฐใช้สินค้าของบริษัทคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทลดลง และเมื่อส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทลดลงส่งผลให้จำนวนการผลิตสินค้าลดลง ทำให้ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้น ทำให้สินค้ามีราคาสูงเพิ่มขึ้น

ในทางกลับกันถ้าสินค้ามีราคาต่ำลงจะส่งผลให้รัฐบาลบังคับให้โรงพยาบาลต่างๆ ของรัฐใช้สินค้าของบริษัทคู่แข่งลดลง ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น และเมื่อส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นก็จะทำให้จำนวนการสินค้าเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยต่ำลง ทำให้สินค้ามีราคาต่ำลง

จากความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องตามมา ถ้าบริษัท DepuySynthes ไม่มีการดำเนินการแก้ไขจะส่งผลให้บริษัทสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับบริษัทคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จากเดิมมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 25% คิดเป็นยอดขายประมาณ 300 ล้านบาท ถ้าปล่อยให้ปัญหานี้ ดำเนินต่อไปจะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดลดลงซึ่งจะส่งผลถึงยอดขายและกำไรของบริษัทที่ลดลง ตามไปด้วย ดังนั้นบริษัทควรดำเนินการหากลยุทธ์ใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาดังกล่าวลุกลาม และสร้างความเสียหายเพิ่มขึ้น รวมถึงเพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทให้มากขึ้นอีก 10% ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

เมื่อปัญหาของบริษัท DepuySynthes ได้รับการแก้ไขจะส่งผลให้บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้นและส่งผลให้ยอดขายและกำไรของบริษัทเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน



บทที่ 4

การจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จ(Crafting a strategy)

เนื่องจากในปัจจุบันสภาวะการแข่งขันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีแนวโน้มเพิ่มสูงมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จึงได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์มาใช้เพื่อเป็นหนทางที่จะกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่สามารถสร้างมูลค่าและผลตอบแทนที่เหนือคู่แข่งได้ในระยะยาว โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มาทำการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท DepuySynthes ในบทที่ผ่านมาพบว่าปัญหาหลักที่องค์กรเผชิญอยู่คือปัญหาด้านราคาของสินค้าและการแทรกแซงโดยรัฐบาล ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหานี้และสร้างความได้เปรียบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทั้ง 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)(Collis & Montgomery, 1997)

เป็นการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางงานขององค์กรในอนาคตเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตที่นำไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้นอาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมและยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกเช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลงดังนั้นองค์กรควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

จากเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้เพิ่มขึ้นจากเดิม 10% และเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)(Collis & Montgomery, 1997) ที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) แบบเข้มข้น (Intensive growth)

กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต(Growth Strategies) แบบเข้มข้น (Intensive growth)

Intensive growth คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การเจาะตลาด (Market Penetration) หมายถึง บริษัทได้พยายามเพิ่มยอดขายสินค้าปัจจุบันในตลาดปัจจุบัน โดยการเพิ่มความพยายามทางการตลาดมากขึ้น อาจจะทำให้ได้โดยเช่น ก. กระตุ้นลูกค้าให้เพิ่มอัตราการใช้ เช่น บริษัทขายยาสิฟีน โฆษณาให้ผู้บริโภคแปรงฟันหลังรับประทานอาหารทุกมื้อ ชื่อสินค้าในปริมาณที่มากขึ้น โดยแพ็คเกจ 2 ก่อน ตั้งราคาถูกกว่าชื่อที่ละก่อน เป็นต้น พยายามปรับปรุงสินค้าและวิธีการใช้สินค้าใหม่ ๆ เสนอราคาที่จูงใจ เพื่อให้ลูกค้าใช้มากขึ้น ข. เพิ่มความพยายามทางการตลาดมากขึ้น โดยการดึงลูกค้าที่ใช้สินค้าของคู่แข่ง โดยการทำให้สินค้าให้แตกต่างจากตราอื่นที่คู่แข่งและทำการส่งเสริมการขายเน้นที่จุดนั้นความพยายามจูงใจผู้ที่ไม่เคยใช้สินค้า (non-user) ให้หันมาทดลองใช้โดยการแจกสินค้าฟรีและเสนอข้อยกเว้นหรือลดราคาสินค้าหรือ โฆษณาวิธีการใช้ใหม่ ๆ เป็นต้น

2. การพัฒนาตลาดใหม่ (Market development) หมายถึง บริษัทพยายามเพิ่มยอดขายโดยการนำสินค้าที่บริษัทมีอยู่ในปัจจุบันขายไปยังตลาดใหม่ ๆ เช่นการเปิดตลาดในเขตใหม่ ขายที่จังหวัดอื่น ภาคอื่น หรือประเทศอื่น ๆ หรืออาจจะขายผ่านช่องทางจำหน่ายแบบอื่น ๆ หรือโฆษณาผ่านสื่ออื่น ๆ ที่เข้าถึงตลาดใหม่ ๆ เป็นต้น

3. การพัฒนาปรับปรุงสินค้า (Produce development) หมายถึง บริษัทพยายามเพิ่มยอดขายโดยการนำสินค้าใหม่ ๆ มาขายในตลาดเดิมของบริษัท ซึ่งทำได้ โดยพัฒนาลักษณะสินค้าใหม่โดยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ขยาย หรือย่อขนาด หรือรวมลักษณะอื่น ๆ ของสินค้าเข้าด้วยกัน เช่น เครื่องดื่ม โก โก่แบบพร้อมดื่ม แบบผสมน้ำตาลและครีมสร้างคุณภาพของสินค้าในระดับต่าง ๆ กันและเพิ่มแบบหรือขนาดให้มีต่าง ๆ กัน เช่น เครื่องดื่ม โก่กับบรรจุขวดแก้ว ขวดPET กระป๋อง และบรรจุปริมาณแตกต่างกัน เพื่อเข้าถึงกลุ่มวัยรุ่น ครอบครัว และอื่น ๆ เป็นต้น

จากวิธีต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาพบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริษัท DeputySynthes คือ การพัฒนาตลาดใหม่ (Market development) เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตให้กับองค์กรและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด โดยไม่ต้องลงทุนเปลี่ยนแปลงตัวสินค้าและบริการ ซึ่งจะนำมาถึงต้นทุนที่เพิ่มขึ้นได้ เนื่องจากปัญหาหลัก ๆ ขององค์กร คือ ปัญหาด้านราคาและการแทรกแซงของรัฐบาล ซึ่งแต่เดิมบริษัทไม่มีนโยบายที่จะขายสินค้าให้แก่รัฐบาลเนื่องจากสินค้าของบริษัทมีราคาที่สูงกว่าราคาที่รัฐบาลกำหนดให้ขายได้ จึงทำให้รัฐบาลเลือกสินค้าของบริษัทคู่แข่งไปใช้ ดังนั้นเพื่อให้บริษัทสามารถจำหน่ายสินค้าให้แก่รัฐบาลได้ซึ่งถือเป็นตลาดใหม่ของบริษัท บริษัทจึงจำเป็นต้องลดราคาสินค้าให้เท่ากับราคาที่รัฐบาลกำหนด แต่เป็นสินค้าชนิดใหม่ที่ไม่ใช่ชนิดเดียวกับที่คู่แข่งขายให้แก่รัฐบาลเพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้กับรัฐบาลในการเลือกซื้อสินค้า และตัวบริษัทเองก็จะมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นและส่งผลไปถึงยอดขายและกำไรของบริษัทที่เพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากการขายสินค้าให้แก่รัฐบาลเป็นการขายสินค้าครั้งละจำนวนมากๆ ดังนั้นถึงแม้จะมีการลดราคาลงแต่เนื่องจากต้นทุนต่อหน่วยก็ต่ำตามไปด้วยทำให้บริษัทก็ยังยังมีกำไรอยู่

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) เป็นการใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด การลงทุนในเครื่องจักร เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิต การควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด และการหลีกเลี่ยงลูกค้าไม่สำคัญ อย่างไรก็ตามความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน อาจเกิดเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้เครื่องจักรที่ลงทุนไปแล้วล้าสมัย การลอกเลียนแบบการผลิตจากคู่แข่ง การละเลยการบริการลูกค้าอาจเป็นจุดอ่อนสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงภาวะทางเศรษฐกิจ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจมีประสิทธิผลด้านต้นทุนสูงสุดและเพื่อทำให้เกิดข้อได้เปรียบด้านต้นทุนถึงแม้กลยุทธ์นี้จะมีการใช้ต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่งแต่อาจจะไม่ใช่ต้นทุนที่ต่ำที่สุด

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของ

ผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้เช่น สร้างความโดดเด่นที่แสดงถึงฐานะของผู้ซื้อ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการให้บริการ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ และ ความเป็นผู้เห็นประโยชน์ของผู้บริโภคและสังคม เป็นต้น

3.กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัดเป็นกลยุทธ์ที่นิยมในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยการจำกัดขอบเขตในการดำเนินธุรกิจของตน เช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การจำกัดขอบเขตตลาด ในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือจำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย การใช้กลยุทธ์นี้ บริษัทจะต้องเลือกส่วนของตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่นๆ และสร้างความพอใจและความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ดังกล่าว มีข้อพึงระวัง ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาดที่แคบเกินไปอาจเป็นอันตรายในอนาคต เมื่อผู้แข่งขันรายใหญ่เริ่มตระหนักถึงการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดส่วนนี้ การใช้กลยุทธ์ดังกล่าว อาจทำให้บริษัทเสียเปรียบ เมื่อคู่แข่งขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินการ

จากกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ได้กล่าวข้างต้นและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในใน บทที่ผ่านมา ผู้ศึกษาพบว่าบริษัท DepuySynthesควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เนื่องจากสินค้าของบริษัทมีต้นทุนที่สูงกว่าบริษัทคู่แข่งอยู่แล้วจึงเป็นไปได้ยากที่จะแข่งขันด้านต้นทุนแต่บริษัทสามารถสร้างจุดขายที่แตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องของทั้งสินค้าและบริการได้ เนื่องจากสินค้ากลุ่มที่ต้องการทำตลาดกับรัฐบาลเป็นสินค้าที่บริษัทคู่แข่งไม่มีและเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ได้นำมาทำการลดราคา เนื่องจากเป็นเงื่อนไขที่รัฐบาลกำหนด ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้รับรู้ถึงคุณค่าของสินค้าและบริการที่แตกต่าง

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Operation Strategy)

เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและ จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น โดยสำหรับบริษัท DepuySynthesจะมุ่งเน้นในส่วนของด้านการผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริการ การวิจัยและการพัฒนา เป็นสำคัญ

การผลิต ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ทันสมัยเพื่อเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและ พัฒนาศักยภาพกระบวนการผลิตเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่ทันสมัยและมีคุณภาพที่ดี

การตลาด ใช้หลักของ 4P เข้ามาช่วยในการวางแผนทางการตลาดประกอบกับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่ (Market development) ดังนี้

- ผลิตภัณฑ์ ใช้ผลิตภัณฑ์เดิมที่บริษัทมีอยู่แล้วเพื่อให้เกิดการประหยัดของต้นทุน
- ราคา มีการตั้งราคาที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานการณ์แตกต่างกัน เช่นกรณีการสั่งซื้อพิเศษเป็นจำนวนมากของรัฐบาล จำเป็นต้องลดราคาสินค้าบางรุ่นลงเพื่อให้สามารถร่วมแข่งขันได้ หรือกรณีคนไข้ที่ใช้สิทธิ 30 บาท ควรมีราคาพิเศษสำหรับคนไข้กลุ่มนี้เนื่องจากมีส่วนค่อนข้างสูง

- ช่องทางการจำหน่าย เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าจากเดิมจำหน่ายให้แก่แพทย์ผู้ผ่าตัดโดยตรงเท่านั้น ควรเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้แก่รัฐบาลอีกหนึ่งช่องทาง หรือ จำหน่ายให้แก่โรงพยาบาลที่มีแพทย์ผ่าตัดที่ใช้สินค้าของบริษัทอยู่แล้วเพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนการขายสินค้าต่อครั้งให้เพิ่มสูงขึ้น

- โปรโมชัน มีการเข้าร่วมกับฝ่ายการตลาดของโรงพยาบาลเอกชนเพื่อจัดทำ package สำหรับคนไข้ในกลุ่มนี้เพิ่มมากขึ้นและมีการร่วมแสดงสินค้าในงานที่เกี่ยวข้องกับการผ่าตัดกระดูกและข้อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดงานที่เหมาะสมแก่บุคลากรแต่ละคน รวมถึงการกระจายปริมาณงานที่เหมาะสมด้วยเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับบริษัทตลอดไป เนื่องจากการฝึกสอนบุคลากรใหม่ ๆ ใช้เวลานานและมีค่าใช้จ่ายที่สูง

การบริการ ใช้บุคลากรที่ให้บริการในการแนะนำสินค้าแก่แพทย์ผ่าตัดที่มีประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถยาวนาน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งและรักษามาตรฐานด้านการบริการให้ดีอยู่เสมอ

การวิจัยและการพัฒนา มีมุ่งเน้นทางด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการเพิ่มงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาให้สูงขึ้น เพิ่มจำนวนบุคลากรทางด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถทำให้บริษัท DepuySynthes สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ คือ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น 10% และสามารถแก้ไขปัญหาที่บริษัทเผชิญอยู่ในปัจจุบันได้

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดเป็นกระบวนการที่ถือได้ว่าเป็นจุดหักเหของความสำเร็จและเป็นกระบวนการที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จได้มากที่สุด โดยที่ทุกคนในองค์กรจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งต้องระลึกไว้เสมอว่าทุกคนในองค์กรล้วนมีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะมีแบบแผนในการดำเนินการซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่างเช่นการวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ด้วยแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)(Kaplan, 2005), การสร้างการรับรู้กลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)(Kaplan & Norton, 2004), การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ด้วยรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model)(Lucia & Lepsinger, 1999) และการแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปแบบด้วย Balanced Scorecard

สำหรับบริษัท DePuySynthes จะใช้การสร้างการรับรู้กลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ร่วมกับการแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปแบบด้วย Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและการควบคุมประเมินผล

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) คือวิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้นโดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์โดยมีแนวความคิดว่าแทนที่องค์กรจะประเมินโดยมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวควรเปลี่ยนมาประเมินและพิจารณาในมิติอื่น ๆ ด้วย ซึ่งก็คือการประเมินองค์กรใน 4 มิติคือ

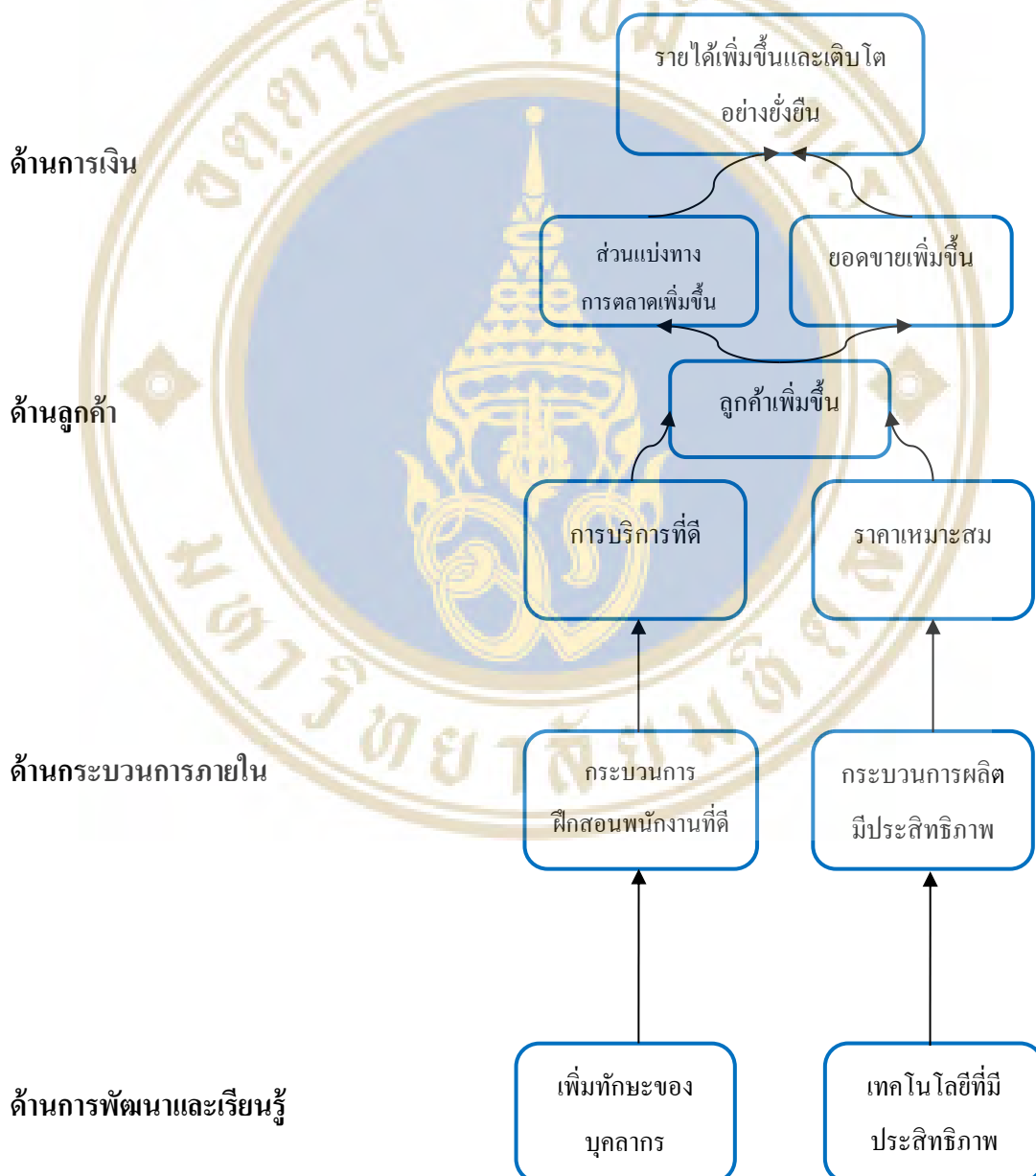
1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ประโยชน์ของแผนที่กลยุทธ์

1. ใช้ในการแปรผลกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร
2. ใช้ในการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร
3. ใช้ในการแสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผล

สำเร็จ

ดังนั้นจึงสามารถเขียนเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัท DePuySynthes ได้ตามรูปภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัท DePuySynthes

จากภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับบริษัท DePuySynthes แสดงถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้นและการเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นผลมาจากการมีส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น โดยที่ลูกค้ามีจำนวนมากขึ้นเพราะราคาสินค้าที่เหมาะสมอยู่ในเงื่อนไขที่ลูกค้ากำหนดและการบริการที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง อันเป็นผลมาจากการมีกระบวนการอบรมและฝึกอบรมพนักงานประกอบกับกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาเพิ่มทักษะของบุคลากรอยู่เสมอประกอบกับการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

Balanced Scorecard (BSC)(Kaplan, 2005) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)”

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเงิน เป็นจุดรวมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางการเงิน ได้แก่ มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท)มูลค่าทรัพย์สินรวมต่อจำนวนพนักงาน (บาท) รายรับต่อมูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับต่อจำนวนพนักงาน (บาท) กำไรต่อมูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไรต่อจำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุนบุคลากร (%)

มุมมองด้านลูกค้า การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้วตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า (คน) ส่วนแบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปีต่อจำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที) รายจ่ายทางการตลาด(บาท) ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้า ดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้า จำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) เป็นต้น

มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายรับ (บาท) เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาที) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการสั่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาทีต่อชั่วโมงต่อวัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต (%) ค่าใช้จ่ายด้าน IT ต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรกเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&Dต่อรายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนาIT ต่อรายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรมต่อลูกค้า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานต่อจำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะต่อจำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจ สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%) เป็นต้น

โดยมุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2.ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3.เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

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

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

1.ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
2.ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยบุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร

4.ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่ไปที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและองค์กรอย่างไร

ดังนั้นจากแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้สำหรับการแก้ปัญหาของบริษัท DePuySynthes สามารถนำเสนอในรูปแบบ Balance Scorecard ได้ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) สำหรับบริษัท DePuySynthes

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	-ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น -รายได้เพิ่มขึ้น	-จำนวนส่วนแบ่งทางการตลาด -รายได้ต่อปี	-เพิ่มขึ้น10% จากปีก่อน - เพิ่มขึ้น 10% จากปีก่อน	-เข้าร่วมโครงการของรัฐบาลเพื่อสร้างโอกาสทางการขายจากตลาดใหม่และทำการตลาดกระตุ้นยอดขายทุกๆไตรมาส

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) สำหรับบริษัท DePuyStnthes (ต่อ)

ด้านลูกค้า	-ลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย เพิ่มขึ้น	-จำนวนลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ใหม่	- เพิ่มขึ้น 10% ของจำนวน ลูกค้าใน โครงการรัฐบาล	-มีสินค้าที่ตรงตาม ความต้องการของ ลูกค้าในทุก กลุ่มเป้าหมาย
ด้าน กระบวนการ ภายใน	-พัฒนา กระบวนการ ฝึกสอนพนักงาน -พัฒนา กระบวนการผลิต สินค้า	-คำร้องเรียน จากลูกค้า -จำนวนสินค้า เสียหาย -จำนวนสินค้า ส่งคืน	-1 ครั้ง -0ชิ้น	-มีทีมแผนงานการ ฝึกอบรมที่ชัดเจนและมี ทีมงานฝึกสอนที่ เชี่ยวชาญมีคุณภาพ -มีทีมงานพัฒนาและ คิดค้นกระบวนการ ผลิตที่เชี่ยวชาญและมี แผนทดสอบสินค้า ก่อนออกจากโรงงาน -มีแผนกรับร้องเรียน สินค้า
ด้าน การ พัฒนา และ เรียนรู้	-เพิ่มทักษะของ บุคลากร -นำเทคโนโลยี ใหม่เข้าสู่องค์กร	-จำนวนครั้ง ในการอบรม ต่อปี -จำนวน เทคโนโลยี ใหม่ๆ ต่อปี	-12ครั้งต่อปี - 2 รายการต่อปี	-จัดอบรมให้ความรู้ จากวิทยากรภายใน และภายนอก -จัดสัมมนาแนะนำ เทคโนโลยีจากภายใน และภายนอกบริษัท

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) สำหรับบริษัท DePuySynthes ในปี 57

ช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 56 (ตุลาคม-ธันวาคม)

-ประชุมเพื่อสื่อสารให้บุคลากรในบริษัทรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ถึงสภาวะการแข่งขัน ในตลาดว่าบริษัทได้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดไปเพื่อให้เกิดความตื่นตัวในการแก้ปัญหาของ บริษัทในทุกๆ ด้านพร้อมทั้งจัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการในการแก้ปัญหาของบริษัท

-หาแนวทางในการแก้ปัญหตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยการเลือกผลิตภัณฑ์ที่จะเข้าร่วม แข่งขันในโครงการของรัฐบาลที่แตกต่างจากคู่แข่ง แสดงถึงผลที่จะได้รับในการเข้าร่วมโครงการ ครั้งนี้และแสดงให้เห็นว่าการเข้าร่วมโครงการสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างไร สรุปารายรับ รายจ่ายที่จะเกิดขึ้น หาข้อสรุปเพื่อนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติ

ช่วงไตรมาสแรกของปี 57 (มกราคม-มีนาคม)

-นำเสนอสินค้าของบริษัทเพื่อแสดงความต้องการที่จะเข้าร่วมโครงการแก่รัฐบาล

-ให้ลูกค้าทำแบบประเมินสินค้ารุ่นที่ต้องการเข้าร่วมโครงการเพื่อแสดงถึงข้อดี ข้อเสีย และความจำเป็นในการใช้งานของสินค้าดังกล่าวเพื่อใช้ประกอบการยื่นเสนอรัฐบาล

-จัดอบรมทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในสินค้ารุ่นที่ต้องการนำเสนอ มากยิ่งขึ้น

ช่วงไตรมาสสองและสาม(เมษายน-กันยายน)

-ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าได้ทราบหลังจากได้รับการตอบรับให้เข้าร่วมโครงการจาก รัฐบาลแล้ว

-ทำแบบสอบถามเพื่อประเมินผลการใช้งานของสินค้า

-จัดอบรมทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในสินค้ารุ่นที่ต้องการนำเสนอ มากยิ่งขึ้น

ช่วงไตรมาสสี่(ตุลาคม-ธันวาคม)

-ประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยมีการประเมินผลจากการดำเนินงานที่ วัดจากส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่และพิจารณาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับปีต่อไปหรือจะเลือกแนวทางเดิม

บรรณานุกรม

- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41–46.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. Jossey-Bass San Francisco.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. SimonandSchuster. com.
- ดร.วิทยา สุหฤทต์ดำรง. (n.d.). การคิดเชิงระบบ(Systems Thinking). Retrieved December 15, 2556, from http://www.job-passport.com/th/tip_and_trick_detail.php?id=159

บรรณานุกรม

- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41–46.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. Jossey-Bass San Francisco.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategies*. New York.
- Teekasap, P. (2013). *Strategy Crafting and Formulation*. College of Management Mahidol University(CMMU).
- ดร.วิทยา สุหฤทดำรง. (n.d.). การคิดเชิงระบบ(Systems Thinking). Retrieved December 15, 2556, from http://www.job-passport.com/th/tip_and_trick_detail.php?id=159