



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล

เรื่อง

แผนยุทธศาสตร์ บริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2566-2570)

โดย

นายเมธี ใบโสภณ

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

บทคัดย่อ

จากสถานการณ์ขาดแคลนเงินทุนจากการตัดสินใจลงทุนที่ผิดพลาด และการขาดแคลนพนักงานสถานการณ์ข้างต้นและวิกฤตการณ์โควิด-19 รวมถึงข้อจำกัดทางกฎหมายที่ทำให้บริษัทไม่สามารถประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ได้เหมือนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ทำให้เกิดการติดขัด ไม่สามารถขยายธุรกิจให้เติบโต ตามที่คาดหวังได้ แผนยุทธศาสตร์ของบริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด ในปี 2566 - 2570 จะเป็นแผนยุทธศาสตร์เพื่อ พลิกสถานการณ์การขาดทุน และไม่สามารถขยายตัวของบริษัท จากการขาดแคลนเงินทุนและกำลังคน โดยการเปลี่ยนอุปสรรคและจุดอ่อน เป็นโอกาสและจุดแข็ง ด้วยการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าที่กำลังซึ่้น้อยเป็น ผู้สนับสนุนที่ซื่อสัตย์ต่อแบรนด์ และเป็นตัวแทนจำหน่ายรวมทั้งเป็นประชาสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์และหรือธุรกิจอื่นๆ ของบริษัท ด้วยการสร้างรายได้และเพิ่มพูนความรู้ในการบริหารความมั่งคั่ง ซึ่งจะสร้างประโยชน์และความยั่งยืนในด้านสังคมและเศรษฐกิจ ให้กับประเทศไทยต่อไปได้ พร้อมทั้งบริษัทมีแผนที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับมณฑลยูนนาน (Yunnan) เพื่อสร้างข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกัน โดยนำสินค้าท้องถิ่นของจีนมาขาย และกระจายในภูมิภาคอาเซียน แนะนำสินค้าของบริษัทและพาร์ทเนอร์ไปขาย และกระจายเข้าจีนโดยใช้ Yunnan เป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มความมั่นคง และยั่งยืนทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยอีกทางหนึ่ง

คำนำ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงสถานะแวดล้อมของบริษัท แอปโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัดเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ สำหรับปี 2566 - 2570

สืบเนื่องจากสถานการณ์ของบริษัทที่เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงินจากการตัดสินใจลงทุนที่ผิดพลาด กอปรกับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โควิด-19 ทำให้ต้องลดขนาดของบริษัท และลดจำนวนพนักงานลง ทำให้จำนวนพนักงานไม่สัมพันธ์กับงานที่มี อีกทั้งผลิตภัณฑ์ที่ทำขึ้นมายังเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักของตลาด จึงทำยอดขายได้ไม่เป็นไปตามเป้า

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลนี้จึงมีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาถึงสถานะแวดล้อมของบริษัท แอปโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด ว่ามีสถานะแวดล้อมอย่างไร มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน และมีโอกาสและความเสี่ยงอย่างไร รวมถึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ สำหรับฟื้นฟูกิจการต่อไป

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลชิ้นนี้ จัดทำโดยใช้กระบวนการตรวจสอบหาสถานะแวดล้อมโดยรอบของบริษัท ทั้งปัจจัยภายนอกโดยทั่วไป และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทโดยตรง เพื่อวิเคราะห์ให้ทราบถึงแนวโน้มและภาพในอนาคตที่ต้องการให้เป็นของบริษัท และวิเคราะห์หายุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดภาพอนาคตดังกล่าว

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ น.อ.ชูศักดิ์ เกษตรวิทย์, น.อ.หญิง จุฬารัตน์ เพชรวิเศษ และ นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 ที่ได้ให้การสนับสนุน ด้วยดีตลอดมา

สารบัญ

| | |
|---|----|
| บทคัดย่อ | 1 |
| คำนำ | 2 |
| สารบัญ | 3 |
| สารบัญตาราง | 5 |
| สารบัญแผนภาพ | 6 |
| บทที่ 1 | |
| บทนำ | 7 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 7 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา | 7 |
| 1.3 ขอบเขตของการศึกษา | 7 |
| 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา | 7 |
| 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา | 8 |
| 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ | 8 |
| บทที่ 2 | |
| การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ | 9 |
| 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก | 9 |
| 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร | 12 |
| 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS: FORESIGHT, SWOT, TOWS, etc.) | 17 |
| 2.3.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วย McKinsey 7’S Framework | 17 |
| 2.3.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย 5 Force plus | 19 |
| 2.3.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและ ภายนอก องค์กร | 30 |
| 2.3.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร | 32 |
| บทที่ 3 | |

| | |
|--|-----------|
| แผนขององค์กร | 38 |
| 3.1 ชื่อ แผนยุทธศาสตร์ บริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) | 38 |
| 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END: วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)/แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) | 38 |
| 3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS: กลยุทธ์) | 39 |
| 3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/...) | 42 |
| 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) | 45 |
| บทที่ 4 | |
| ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ | 47 |
| บรรณานุกรม | 48 |
| ประวัติย่อผู้วิจัย | 52 |

สารบัญตาราง

| | |
|--|----|
| ตาราง การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework | 19 |
| ตาราง การวิเคราะห์ 5 Force Plus | 23 |
| ตาราง การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วย SWOT | 24 |
| ตาราง คำนวณน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework | 25 |
| ตาราง สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม 5 Force plus | 26 |
| ตาราง ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework | 28 |
| ตาราง ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม 5 Force plus | 29 |
| ตาราง สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework | 30 |
| ตาราง สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก ตาม 5 Force plus | 31 |
| ตาราง การวิเคราะห์แนวยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix | 36 |
| ตารางตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 | 43 |
| ตารางตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 | 44 |

สารบัญแผนภาพ

| | |
|---|----|
| ภาพ แผนภูมิโครงสร้างองค์กร | 16 |
| ภาพ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบริษัทแอสโตรูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด | 33 |
| ภาพ กลยุทธ์ TOWS Matrix ที่มา https://greedisgoods.com/tows-matrix-คือ/ | 35 |
| ภาพ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) | 45 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่นจำกัด ทำธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยา, เวชภัณฑ์, ผลิตภัณฑ์สมุนไพรและผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร โดยเริ่มต้นจากธุรกิจร้านขายยาแบบซื้อมาขายไป เปิดดำเนินการตั้งแต่ปีพ.ศ. 2551 จากนั้นขยายไปสู่ในการผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพรและผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร จนถึงปัจจุบัน

สืบเนื่องจากวิกฤติโรคระบาด โควิด-19 บริษัทจำเป็นต้องปรับตัวหลายอย่างเพื่อลดต้นทุนให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและดำเนินการต่อไปได้ เช่นลดการสต็อกวัตถุดิบ ลดจำนวนในการส่งผลิตภัณฑ์ที่จะนำมาขายลง และลดจำนวนพนักงานเหลือเพียง 2 คน

ปัจจุบันพบว่า ธุรกิจมีความท้าทายหลายอย่าง เช่น ต้นทุน สูงขึ้นจากวัตถุดิบขาดแคลน, พนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอทำให้ขยายธุรกิจได้ยากและธุรกิจไม่มีกำลังมากพอที่จะจ้างคนเพิ่ม, อีกทั้งยังมีปัจจัยแวดล้อมอื่นๆทั้งการเมืองเศรษฐกิจ เป็นต้น

ผู้เขียนจึงมีความประสงค์จะนำความรู้ที่ได้ศึกษาจากหลักสูตรนักยุทธศาสตร์มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับบริษัท สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจของบริษัท

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาข้อมูลและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทในอีก 5 ปีข้างหน้า
2. จัดทำกลยุทธ์หรือวิธีการที่เหมาะสมในการขยายธุรกิจภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีจำกัด

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะเวลาไม่นานว่าส่งผลอย่างไรกับองค์กร(บริษัท) โดยเน้นไปที่เหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดผลกระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มี

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1. การรวบรวมข้อมูล โดยรวบรวมจากข่าว หรือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา
2. การจัดระเบียบข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้อง

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ Mckinsy's 7S Framework เพื่อวิเคราะห์หากจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และ ใช้ 5 Force Plus ในการวิเคราะห์หาโอกาส และ อุปสรรค จากนั้นวางเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) สุดท้ายจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (WAYS & MEAN) โดยอิงกับปัจจัยภายในองค์กร
4. การนำเสนอข้อมูล

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อมูลในบางส่วนมีความคลุมเครือ ไม่อาจสรุปได้แน่ชัด

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

ได้ทราบถึงผลกระทบอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต และได้แผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ไปใช้ในการเตรียมการและดำเนินการตามความเหมาะสมต่อไป

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

2.1.1 สถานะแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป

สถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อบริษัท ๆ มีด้วยกันหลากหลายในที่จะยกมาแค่ในด้านที่มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อบริษัท

ตลาดของผลิตภัณฑ์สุขภาพทั่วโลกเป็นตลาดที่ใหญ่มาก ในแต่ละปีมีการใช้จ่าย และเวชภัณฑ์ รวมถึงผลิตภัณฑ์สุขภาพอื่นๆ รวมกว่า 47 ล้านล้านบาท ([statista.com, 2022](https://www.statista.com)) และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น โรคระบาด, โรคเรื้อรัง, รวมถึงสังคมผู้สูงอายุ โดยประมาณการอยู่ที่เติบโตมากกว่า 5% ต่อปี

เมื่อเจาะจงลงไปในตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพรและผลิตภัณฑ์เสริมอาหารจากสมุนไพร จะพบว่ามีส่วนในตลาดรวมเพียง 20 % โดยประมาณ ([globenewswire.com, 2022](https://www.globenewswire.com)) ซึ่งมีพื้นที่ในการเติบโตอีกมาก เนื่องจากคนมีเทรนด์ที่จะดูแลสุขภาพการป่วยไข้มากกว่ารอให้ป่วยแล้วจึงมาใช้จ่ายรักษา โดยดูได้จากยอดขายที่เพิ่มขึ้นทุกปี

เมื่อมองในตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพร และเสริมอาหารจากสมุนไพร ในไทยซึ่งมีขนาดใหญ่ และมีแนวโน้มที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยที่สังคมไทย เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อันเนื่องมาจากการที่ประชาชนมีอายุยืนยาวขึ้น โดยค่าเฉลี่ยอายุขัยของประชากรไทยที่ค่อนข้างจะยืนยาว ประมาณ 80 ปี ([worldometers.info, 2022](https://www.worldometers.info)) ซึ่งทำให้มีความต้องการในการดูแลสุขภาพให้แข็งแรง เนื่องจากอายุยืนยาวขึ้น ย่อมมีโอกาสเจ็บป่วยได้มากขึ้นตามไปด้วย

2.1.2 สถานะแวดล้อมด้านคู่แข่ง

จากปัจจัยด้านสังคมผู้สูงอายุ และโรคระบาดต่างๆ ที่กล่าวมา ข้างต้น ทำให้ผู้ประกอบการที่สนใจเข้ามาทำตลาดผลิตภัณฑ์สุขภาพเพิ่มขึ้น บริษัทที่ผลิตยาแผนปัจจุบัน หลายบริษัทเริ่มหันมาผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สมุนไพร และผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพิ่มขึ้น ซึ่งบริษัทเหล่านี้มีข้อได้เปรียบในด้านฐานลูกค้า ที่มีลูกค้าเป็น โรงพยาบาล คลินิก ร้านยาและร้านค้า ที่เป็นลูกค้าเดิมอยู่แล้ว บริษัทเหล่านี้ยังมีมีตราสินค้าเป็นที่จดจำของลูกค้า บางรายมีตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักมากกว่า 40 ปี มีระบบ

ขนส่งที่สามารถกระจายสินค้าไปได้ทั่วประเทศโดยง่าย มีทีมงานที่มีความชำนาญทั้งการตลาด, การขาย, อีกทั้งยังมีทุนจำนวนมากที่สามารถโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักได้มากกว่า ถือเป็นความท้าทายที่ไม่อาจมองข้ามได้

ในอีกด้านหนึ่งธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจสุขภาพโดยตรง ยังเข้ามามีส่วนแบ่งการตลาด เช่น อุตสาหกรรมบันเทิง รายการข่าว รายการทาง platform social media ต่างๆ เช่น Youtube, Facebook, Tik Tok, Instagram และอื่นๆ ต่างก็มีการสอดแทรก และโฆษณาขายผลิตภัณฑ์สุขภาพ ซึ่งกลุ่มธุรกิจเหล่านี้ ที่หันมาทำตลาดผลิตภัณฑ์สมุนไพร และผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ซึ่ง กลุ่มธุรกิจเหล่านี้ถือเป็นคู่แข่งทางตรงที่ส่งผลต่อส่วนแบ่งการตลาดขององค์กรโดยตรง

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มธุรกิจที่ผลิตและหรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน เช่น เครื่องดื่มผสมวิตามิน เกลือแร่ หรือมีชื่อว่า functional drink เช่น เครื่องดื่มผสมวิตามินซี สูตรต่างๆ ที่ออกมามากมาย เห็นได้จากชั้นวางสินค้าในร้านสะดวกซื้อต่างๆ ผลิตภัณฑ์เหล่านี้กำลังเป็นที่นิยมในตลาดช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งจัดเป็นคู่แข่งทางอ้อม ที่ท้าทายเช่นกัน

2.1.3 สถานะแวดล้อมด้านลูกค้า

จากปัจจัยในหลายๆ ด้าน เช่น ประสบการณ์จากผลไม่พึงประสงค์จากการใช้ยาแผนปัจจุบัน, การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อดีของผลิตภัณฑ์สมุนไพร, รวมถึงเทรนด์โดยรวมของโลกที่ให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์สุขภาพจากสมุนไพร และผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ทำให้ตลาดของผลิตภัณฑ์สุขภาพเหล่านี้มีความต้องการ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยรวมมากกว่า 5% ต่อปี หากแนวโน้มเป็นเช่นนี้ต่อไป บริษัทมีโอกาสที่จะสร้างยอดขายเพิ่มขึ้นได้

อย่างไรก็ตามจากรายงานของแบงก์ชาติปัจจุบันนี้คนไทยมีหนี้ครัวเรือนสูง มากกว่า 80% (80% คือ ค่าวิกฤต) เป็นไปได้ว่าคนไทยส่วนใหญ่มีความเสี่ยงที่จะขาดสภาพคล่องเนื่องจากต้องนำเงินส่วนใหญ่ไปใช้หนี้ ทำให้ต้องลดการใช้จ่าย อีกทั้งความเหลื่อมล้ำที่ค่อนข้างสูงในสังคมไทย ทำให้เกิดปรากฏการณ์ รวยกระจุก จนกระจาย โดย 1% ของคนไทยถือครองทรัพย์สินมากกว่า 40% หากสถานการณ์เป็นเช่นนี้ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นผลิตภัณฑ์ที่วางตำแหน่งไว้เป็นผลิตภัณฑ์ระดับกลาง ค่อนข้างสูง มีราคาที่กลางๆ ค่อนข้างสูง โดยเฉลี่ยผลิตภัณฑ์เสริมอาหารของบริษัท ราคาอยู่ที่ 1,000 บาท ส่งผลให้การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์สมุนไพร

และผลิตเสริมอาหาร ซึ่งยังไม่นับเป็นปัจจัย 4 เป็นไปได้ยากขึ้น อีกทั้งในตลาดปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเดียวกันออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือก มีอำนาจในการต่อรองและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์สุขภาพตามต้องการได้ ทำให้บริษัทไม่สามารถตั้งราคาให้สอดคล้องกับกรรมวิธีการผลิตและวัตถุดิบได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อการเติบโตของบริษัท

2.1.4 สถานะแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย

ในภาครัฐฯ ได้ตั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีเนื้อหาที่ส่งเสริมในด้านสุขภาพที่ยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมาย คุณประโยชน์ และคุณค่าของธุรกิจ ที่มุ่งเน้นที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี ควบคู่ไปกับการส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศไทย อีกทั้งยังมีหลายหน่วยงานในภาครัฐที่ส่งเสริมสนับสนุน เช่น กระทรวงสาธารณสุข, คณะกรรมการอาหารและยา, กรมการแพทย์แผนไทยที่มีการสนับสนุนการแพทย์แผนไทย และการแพทย์ทางเลือก ซึ่งได้ช่วยประชาสัมพันธ์สมุนไพรไทยหลายๆตัว ช่วยสร้างการรับรู้ที่ดี ทำให้ประชาชนมีความต้องการผลิตภัณฑ์ บริษัทมีโอกาสเพิ่มยอดขายได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในด้านบวก

แต่ในอีกด้านหนึ่งกฎหมาย และกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ยังมีความยุ่งยากซับซ้อน และมีรายละเอียดที่ย่อยมากมายนานหลายกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจยังใช้เวลานาน รวมถึงการสนับสนุนในการอำนวยความสะดวกโดยเฉพาะกับธุรกิจขนาดเล็กที่กำลังคนไม่พอน้อยมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันโดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องแข่งขันกับต่างประเทศ ถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในด้านลบ

2.1.5 สถานะแวดล้อมด้าน supplier

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ยังต้องใช้วัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศในสัดส่วนที่สูง หากเกิดเหตุฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด เช่น สงครามความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตและส่งออกวัตถุดิบ เช่น จีน หรือ อินเดีย อาจกระทบถึงห่วงโซ่อุปทานโดยตรง ทำให้ไม่สามารถผลิตหรือส่งออกมาได้ หรือ หากเกิดอุปสรรคในระบบขนส่ง เช่น ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยความขัดแย้งระหว่างยูเครน-รัสเซีย ส่งผลให้ระบบขนส่งในหลายๆ ส่วน ได้รับผลกระทบ ทำให้ส่งของไม่ได้ หรือส่งล่าช้า อาจทำให้วัตถุดิบขาดแคลนได้ และมีราคาดีดตัวสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ถือเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบในด้านลบ

อีกปัจจัยที่ไม่ควรมองข้ามคือปัจจัยในเรื่องของภูมิอากาศ ผลผลิตภัณฑ์สมุนไพรและผลิตภัณฑ์เสริมอาหารจากสมุนไพร ต้องใช้วัตถุดิบสมุนไพร หากสภาพอากาศเปลี่ยนแปลงรุนแรงเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมถึงต้นทุนวัตถุดิบที่อาจปรับตัวสูงขึ้นได้ หรือร้ายที่สุดอาจทำให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบ ทำให้ไม่สามารถผลิตได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยเชิงลบที่ต้องต้องจับตามองเช่นกัน

แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทยังมีองค์ความรู้ที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์ สามารถปรับสูตรในการผลิตให้มาใช้วัตถุดิบทดแทนที่หาได้ภายในประเทศ เรื่องนี้ถือเป็นจุดแข็ง และเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทางด้านบวก

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

สภาวะแวดล้อมในที่นี้เป็นสภาวะภายในองค์กร บริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด จัดตั้งขึ้นเพื่อ ทำธุรกิจ ในการผลิตและจัดจำหน่าย ยา, เวชภัณฑ์, ผลิตภัณฑ์สมุนไพร และ ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร โดยมีความมุ่งหวังที่จะส่งมอบสุขภาพที่ดีให้กลับลูกค้า ผ่านผลิตภัณฑ์สุขภาพต่างๆ ที่ผลิตและจัดจำหน่าย เริ่มจัดตั้งบริษัท ในปี 2556 จนถึงปัจจุบัน

บริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด ประกอบธุรกิจใน 2 ลักษณะใหญ่ คือ เป็น trading: ซื้อมาขายไป และ manufacturer: ผลิต โดยแยกเป็น 2 หน่วยธุรกิจชัดเจน ได้แก่ ร้านยา และ สถานที่ผลิต

ธุรกิจร้านยา

แต่เดิม ผู้บริหารของบริษัท ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมสุขภาพมานานตั้งแต่รุ่นปู่ รุ่นพ่อ จนถึงปัจจุบัน ในหน่วยธุรกิจร้านยา ได้เริ่มเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2551 ในรูปแบบธุรกิจบุคคลธรรมดา เป็นลักษณะซื้อมาขายไป ผลิตภัณฑ์หลักๆ คือ ยาแผนปัจจุบัน, ยาสามัญประจำบ้าน, ยาสมุนไพร, และเวชภัณฑ์ต่างๆ รวมถึงเครื่องสำอาง จุดแข็งของธุรกิจคือดำเนินการโดยเภสัชกร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้ของธุรกิจร้านยาที่ดำเนินการถูกต้องตามกฎหมาย นอกจากการส่งมอบยาแล้วยังสามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลูกค้าที่มาซื้อยา แต่ด้วยปัจจัยนี้ก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในด้านลบด้วยเช่นกัน เพราะไม่สามารถขยายสาขาได้ง่าย เพราะเภสัชกร 1 คน ไม่สามารถดำเนินธุรกิจร้านยาหลายสาขา

พร้อมกันได้ และการที่จะสอนหรือ เทรนพนักงานเพื่อมาทดแทนก็ไม่สามารถทำได้โดยง่าย และต้องใช้เวลานาน

ในปี 2556 ด้วยนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบนิติบุคคลและระบบภาษีที่ถูกต้อง ทางผู้บริหารเล็งเห็นถึงประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติจึงได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล จัดตั้งเป็นบริษัท และได้ดำเนินกิจการในลักษณะเดิมต่อมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการจัดตั้งนิติบุคคลเป็นรูปแบบบริษัทส่งผลดีให้ธุรกิจมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น มีระบบในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะระบบภาษีที่ไม่ต้องหลบซ่อน หรือทำบัญชีหลายเล่ม ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบวก แต่ในอีกด้านหนึ่ง การดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัท ไม่ได้สร้างความได้เปรียบในด้านการตัดสินใจของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้เห็นความสำคัญของธุรกิจที่อยู่ในระบบ อีกทั้งยังต้องก่อกวนกับการแข่งขันด้านราคาเนื่องจาก การเข้าระบบภาษี และทำบัญชี เสียภาษีที่ถูกต้อง ทำให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ไม่ได้เข้าระบบฯ อีกทั้งการเข้าระบบฯ ยังเพิ่มภาระงานที่มีขั้นตอนมากขึ้น และไม่ได้มีส่วนผ่อนแรง (Leverage) จากภาครัฐเท่าที่ควร

ในปี 2563 เกิดวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กระทบต่อธุรกิจร้านยา ทำให้ต้องปิดร้านยาตามนโยบาย lock down บริษัทมีความจำเป็นต้องปรับตัวโดยการลดพนักงาน และ ลดขนาดของธุรกิจลง และชลอการขยายสาขาออกไป ทำให้สถานการณ์ในขณะนี้ จำนวนพนักงานไม่สอดคล้องกับงาน ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ให้เป็น multitasking ทำงานหลายอย่างในคนเดียว ซึ่งผลเป็นไปได้ด้วยดี ลดต้นทุนพนักงานลงได้ ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในสถานการณ์ที่ยอดขายลดลง เนื่องจากภาวะเงินฝืด คนลดการบริโภคลง นี่เป็นจุดแข็งหนึ่ง คือมีความยืดหยุ่นปรับตัวตามสถานการณ์ได้

ธุรกิจการผลิต

ในปี 2553 ผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความต้องการผลิตภัณฑ์สมุนไพรทางเลือก เพื่อทดแทนและเป็นทางเลือกให้กับกลุ่มผู้ป่วยจำนวนมากที่เกิดผลไม่พึงประสงค์จากการรักษาโรคด้วยยาแผนปัจจุบัน โดยแต่เดิมจากการประกอบธุรกิจร้านยาก็ได้มีความรู้และประสบการณ์ในการเทียบยา และผลิตเป็นยาสมุนไพรโบราณเพื่อให้ลูกค้าเฉพาะราย ด้วยเหตุผลข้างต้นบริษัทจึงได้จัดตั้งและขออนุญาตสถานที่ผลิตให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย โดยดำเนินการขอขึ้นทะเบียนยาแผนโบราณในลำดับต่อมาอีกหลายทะเบียน ซึ่งทำการผลิตและจัดจำหน่ายให้กับลูกค้าเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการ

ที่มีสถานที่ผลิตฯ เป็นจุดแข็งที่ดี เนื่องจากสามารถควบคุมการผลิตได้ สามารถผลิตได้ตามสูตรที่ต้องการ ในจำนวนน้อยตามที่ต้องการ ไม่จำเป็นต้องลงทุนผลิตในปริมาณมาก ซึ่งถือเป็นปัจจัยเชิงบวก แต่ในขณะเดียวกัน ต้นทุนในการผลิตต่อครั้งในจำนวนที่น้อย จะมีต้นทุนที่สูงกว่าทำให้แข่งขันได้ยาก ถือเป็นปัจจัยเชิงลบ

ต่อมาในปี 2562 บริษัทได้เห็นถึงผลลัพธ์ จากการใช้ผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ เราผลิต หลายคนหายป่วยและมีสุขภาพดีขึ้น หลายคนมีลูก หลายคนกลับมาเดินได้ ฯลฯ บริษัทเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่ผู้ป่วยและสังคมจะได้รับ หากเข้าถึงผลิตภัณฑ์สุขภาพของบริษัท จึงได้ตัดสินใจสร้างสถานที่ผลิตแห่งใหม่ที่จังหวัดปทุมธานี และดำเนินการขออนุญาตสถานที่ผลิต-ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร โดยเน้นผลิตภัณฑ์จากสมุนไพร โดยวางแผนจะดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 1 ปี และในงบประมาณ 4.9 ล้านบาท แต่ในการดำเนินการจริงเกิดอุปสรรคหลายอย่าง ทำให้การก่อสร้างล่าช้า และต้นทุนในการก่อสร้างจึงได้บานปลายไปมากกว่าเดิมเท่าตัว งบประมาณที่เตรียมไว้จึงไม่เพียงพอ จนต้องขอสินเชื่อส่วนบุคคลที่มีดอกเบี้ยค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ก็ยิ่งสูงขึ้นไปด้วย ทำให้ทรัพย์สินของบริษัทลดลงถึงขั้นวิกฤต ถือเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของบริษัท

ในเวลาต่อมา วิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ทวีความรุนแรงมากขึ้น ต้องมีการปรับตัวหลายอย่าง ทางบริษัทได้เลือกขายทรัพย์สินที่ไม่ก่อรายได้ เช่น ที่ดินเปล่า, รถยนต์, ทองคำแท่ง เพื่อนำเงินสดมาใช้หนี้สินเชื่อส่วนบุคคล ถึงแม้ว่าในระหว่างดำเนินการจะเกิดอุปสรรคมากมาย แต่ก็สามารถก่อสร้างและขออนุญาตจนสำเร็จในปี 2565 และสามารถดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

โครงสร้างการบริหาร

จากแนวคิดและลักษณะนิสัยของผู้บริหารที่ดำเนินธุรกิจด้วยความคล่องตัวสูง การบริหารองค์กรจึงมีลักษณะที่ไม่ซับซ้อน เน้นความคล่องตัวตัดสินใจรวดเร็ว เข้าถึง โครงสร้างบริหารจึงใช้คนจำนวนน้อย และเน้นในเรื่องคุณภาพและศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก

โดยมีโครงสร้างดังนี้

ผู้บริหาร : กรรมการผู้จัดการ : กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร

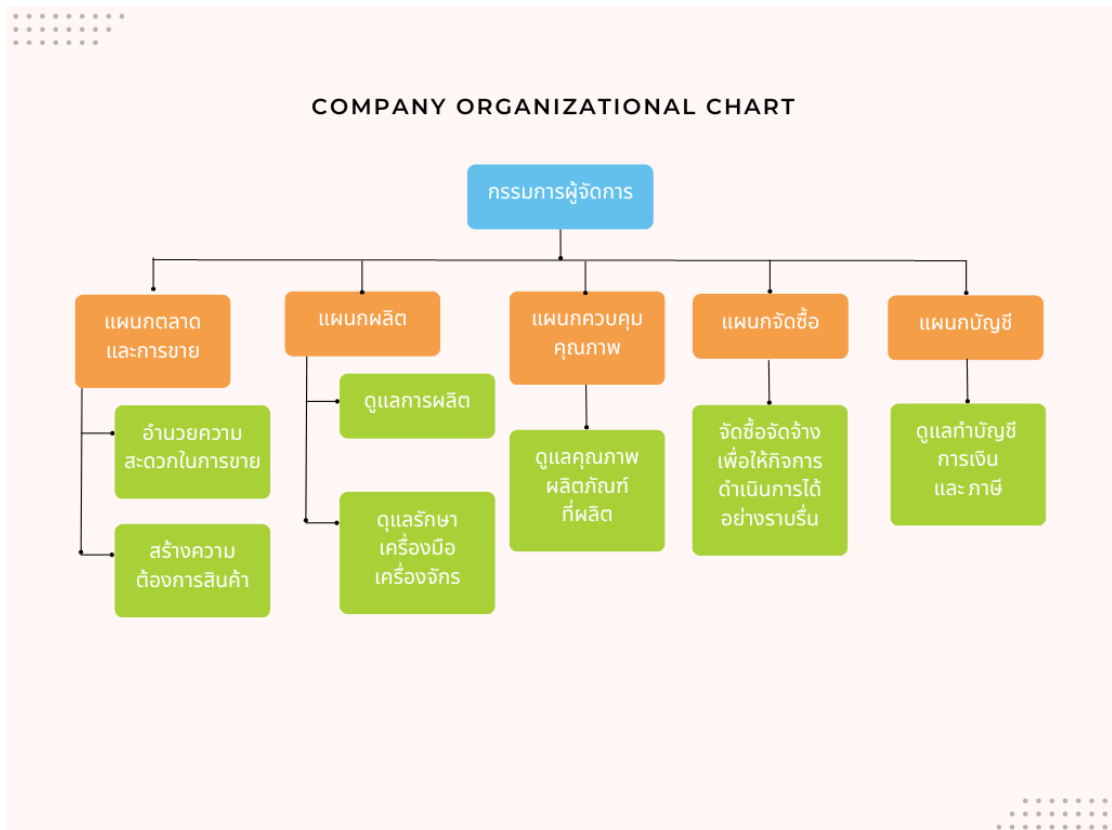
แผนกการตลาดและการขาย : หัวหน้าแผนก : ดูแลอำนวยความสะดวกในการขาย และสร้างความต้องการในการผลิตภัณฑ์

แผนกการผลิต : หัวหน้าแผนก : ดูแลการผลิต การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องจักรการผลิต และผลผลิต

แผนกควบคุมคุณภาพ : หัวหน้าแผนก : ดูแลคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและจัดซื้อเข้ามา

แผนกจัดซื้อ : หัวหน้าแผนก : จัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

แผนกการเงินและบัญชี : หัวหน้าแผนก : ดูแลทำบัญชีและการรับเงิน รวมถึงภาษีต่างๆ



ภาพ แผนภูมิโครงสร้างองค์กร

อย่างไรก็ดี ด้วยนโยบายความคล่องตัวทำให้เกิดความเสี่ยงและอุปสรรค เช่น จำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับจำนวนงาน โดยเฉพาะเมื่อเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น วิกฤตโรคระบาด โควิด-19, การเข้าถึงบริการของลูกค้าที่ไม่สามารถเดินทางมาใช้บริการที่ร้านได้เนื่องจากวิกฤติดังกล่าว, การขาดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้การก่อสร้างและการขออนุญาตมีล่าช้าส่งผลให้ต้นทุนต่างๆ ถีบตัวสูงขึ้น, การขาดความรอบรู้ในด้านการเงินการจัดการและควบคุมงบประมาณ ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องในระหว่างที่ก่อสร้าง รวมถึงการใช้งบประมาณผิดพลาด โดยการใช้สินเชื่อบุคคลที่มีดอกเบี้ยสูงมาใช้กับโครงการที่มีระยะยาว ทำให้สูญเสียสภาพคล่องจากดอกเบี้ยที่สูง, ขาดแคลนฝ่ายการตลาดและการขาย ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างยอดขายได้สอดคล้องกับกำลังการผลิต

2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ANALYSIS: FORESIGHT, SWOT, TOWS, ETC.)

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ จุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ให้เห็นถึงสถานะแวดล้อม หรือปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อม

ในทางทฤษฎีแล้ว การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ มีเครื่องมือด้วยกันหลายตัว เช่น PESTEL, SWOT, TOWS Matrix, DIME เป็นต้น แต่ในที่นี้เป็นแผนยุทธศาสตร์จัดทำขึ้นเพื่อตอบโจทย์ขององค์กรเอกชน จึงเลือกใช้เครื่องมือที่ McKinsey 7'S Framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร และ เลือกใช้ 5 forces plus ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์ด้วย SWOT analysis และ TOWS Matrix เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนในขั้นตอนต่อไป

2.3.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วย McKinsey 7'S Framework

McKinsey 7'S Framework เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ลักษณะภายในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ Structure, Strategy, Systems, Skills, Staff, Styles, Shared values โดยมีรายละเอียดดังนี้

Structure

โครงสร้างองค์กรของบริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด นั้นเป็นโครงสร้างที่เล็ก และไม่ซับซ้อน ประกอบไปด้วย 5 แผนก ได้แก่ 1) แผนกจัดซื้อ 2) แผนกตลาดและการขาย 3) แผนกผลิต 4) แผนกควบคุมคุณภาพ 5) แผนกบัญชี เท่านั้น ซึ่งโครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรไม่มีความชัดเจน บุคลากรบางคนต้องทำหลายหน้าที่

Strategy

ตลอดเวลาที่ผ่านมาดำเนินธุรกิจโดยอาศัยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลัก ไม่ได้มีการวางแผนหรือวางแผนยุทธศาสตร์อะไรที่แน่ชัด มีเพียงแผนเบื้องต้นตามแต่สถานการณ์ ทำให้เติบโตได้ช้า และเกิดความสูญเสียโอกาส และมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่สูง ส่งผลให้ลงทุนผิดพลาด และ ขาดเงินทุนในการขยายธุรกิจ

Systems

บริษัทดำเนินการโดยใช้ระบบที่เป็นรูปแบบเครื่องมือ เช่น POS, ERP โดยมีจุดประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกเบื้องต้นในการทำงาน เช่น สามารถทำงานได้จากทางไกล และ ช่วยในการคำนวณ

นยอดขาย ยอดค่าใช้จ่ายต่างๆ แต่ไม่ได้มีระบบที่เป็นกระบวนการในการทำงาน ทำให้เกิดการติดขัดในกระบวนการทำงาน หลายกระบวนการต้องติดขัดอยู่ที่บุคลากรคนเดียว

Skills

บริษัทยังขาดบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถในหลายส่วนที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะทักษะทั่วไปที่ใช้ในการทำงาน เช่น ทักษะการสื่อสาร, ทักษะทางภาษาไทย, ทักษะภาษาอังกฤษ, ทักษะทางคอมพิวเตอร์ และ IT, รวมถึงทักษะต่างๆ ไปในการทำงาน แต่ในทางกลับกัน บริษัทมีบุคลากรที่มีความรู้ในเชิงลึก เช่น ทักษะและความรู้ทางเภสัชศาสตร์ แพทย์แผนจีน อายุรเวช การตลาด ทำให้สามารถปรับเปลี่ยน หรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ผู้บริโภค และสามารถควบคุมคุณภาพตามต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ความรู้ในเชิงลึกดังกล่าว ไม่กระจาย แต่อยู่ในบุคลากรไม่กี่คน ทำให้การดำเนินการหลายอย่างไม่สามารถกระจายหรือส่งมอบได้ดีพอ

Staff

บริษัท มีบุคลากรในจำนวนจำกัด เพียง 7 คนเท่านั้น ทำให้ 1 คนต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่งานที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน ส่งผลให้งานที่รับผิดชอบไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

Styles

Styles ในการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทเป็นลักษณะธุรกิจครอบครัว ถ้อยทีถ้อยอาศัย และไม่ได้อาศัยความเป็นมืออาชีพมากนัก ทำให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่น หนักนิตเบาหน้อย ให้อภัยกัน แต่ก็ทำให้ขาดความเป็นมืออาชีพ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดอื่นๆ ซ้ำๆ หรือ บุคลากรเรียนรู้ได้ช้า

Shared values

คุณค่าที่มีร่วมกับของบริษัทคือ ครอบครัวมาก่อน เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว จึงให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของครอบครัว ส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และมีเอกภาพ แต่ขาด mindset ที่จะเติบโต ซึ่งมีความเสี่ยงต่อธุรกิจอาจปรับตัวไม่ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เมื่อวิเคราะห์ McKinsey 7'S Framework แล้ว นำข้อมูลที่ได้มาคัดแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ตาม ตาราง การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน ด้วย McKinsey 7'S Framework

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท | |
|----------------------|---|---|
| | ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S) | ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W) |
| Structure | S1 Flexible โครงสร้างองค์กร มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย | W1 ขาดความแน่ชัดในการทำงาน 1 คนอาจจะต้องทำหลายหน้าที่ |
| Strategy | S2 แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี | W2 ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ W3 ไม่มีทุน |
| Systems | S3 มีเครื่องมือช่วยให้เป็นระบบมากขึ้นเล็กน้อย | W4 ไม่มีระบบที่ชัดเจน |
| Skills | S4 มีทักษะในเชิงลึกที่จำเป็นในการทำงาน | W5 ขาด General skill ที่จำเป็นในการทำงาน |
| Staff | S5 พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบได้หลายหน้าที่ | W6 จำนวนคนไม่เพียงพอในการขยายธุรกิจ |
| Styles | S6 ลักษณะรูปแบบการทำงาน มีความยืดหยุ่น | W7 ขาดความเป็นมืออาชีพ |
| Shared values | S7 มีเอกภาพ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว | W8 ขาด mindset ที่เหมาะสมกับการเติบโต หรือเปลี่ยนแปลง |

2.3.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย 5 Force plus

5 Force Plus เป็นเครื่องมือหนึ่งในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเป้าหมายอย่างไร ซึ่งเหมาะที่จะใช้กับองค์กรภาคธุรกิจ ประกอบไปด้วย

1. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of Customer)
2. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of Suppliers)
3. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)
4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)
5. การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม (Industry Rivalry)
6. ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Law and order)
7. ปัจจัยนอกเหนือจากปกติ (Unusual factors)

อำนาจการต่อรองจากลูกค้า (Bargaining power of Customer)

ในส่วนของบริษัทที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มกลางค่อนข้างสูง จากการวาง position ตามราคาของสินค้าที่ขาย ซึ่งเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น

1. ปัญหาการคอร์รัปชัน และ ความเหลื่อมล้ำ ส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจถดถอย ทำให้สภาพคล่องของลูกค้าลดลง
2. กลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นกลุ่มชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นส่วนใหญ่ ได้มีการเปลี่ยนแปลงลดจำนวนลงเนื่องจาก เสียชีวิต ย้ายที่อยู่ ย้ายประเทศ ทำให้ฐานลูกค้าเดิมมีจำนวนและแนวโน้มว่าจะลดลง
3. สินค้าที่บริษัทผลิตและจำหน่าย เป็นที่รู้จักกันในวงจำกัด คนส่วนใหญ่ไม่รู้จักผลิตภัณฑ์ส่งผลต่อความเชื่อมั่น และการตัดสินใจซื้อ
4. ด้วยแนวโน้มของสังคมสูงวัย (Aged society) ที่ผู้สูงอายุมีจำนวนมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการในผลิตภัณฑ์สุขภาพ เพิ่มสูงขึ้น

อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of Suppliers)

จากสภาวะแวดล้อมทางการค้า และการขนส่งที่ก้าวหน้ามากขึ้น วัตถุดิบจากจีนมีราคาถูก สามารถจัดซื้อได้ง่ายขึ้น ค่าขนส่งถูกลง ทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ลดลง ราคาวัตถุดิบต่อหน่วยมีราคาถูก เพียงแต่ต้องมี economic of scale คือต้องสั่งซื้อจำนวนมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับลักษณะการทำธุรกิจขององค์กรที่ต้องการส่งมอบคุณค่าทางด้านคุณภาพไม่ใช่จำนวน นอกจากนี้ด้วยสภาวะโลกรวน (Climate change) และปัญหาการขนส่ง ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรที่หลายตัวเป็นวัตถุดิบของสินค้าบริษัท อาจเกิดการขาดแคลน ซึ่งเพิ่มอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ได้

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

จากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความต้องการของสินค้ากลุ่มสุขภาพมากขึ้น ทำให้มีคนเห็นถึงโอกาสมากขึ้น จึงเกิดคู่แข่งเข้าใหม่ได้มากขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยีต่างๆ พัฒนารุดหน้าไปมาก ทำให้อุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจลดน้อยลง ทำให้เกิดคู่แข่งมากขึ้น รวมถึงธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมอื่นสามารถเข้าสู่ตลาดของสินค้าสุขภาพได้ไม่ยาก ซึ่งองค์กรยังไม่สามารถที่จะปรับตัว หรือ วางแผนรองรับในประเด็นนี้ดีพอ ปัจจัยนี้ถือเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจอย่างหนึ่ง

การคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันที่รุดหน้า ทำให้ง่ายในการผลิตสินค้าที่มีสรรพคุณ หรือคุณสมบัติเหมือนใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้าให้ลูกค้าได้เลือกมากขึ้น ลูกค้าไม่จำเป็นต้องเลือกใช้สินค้าของเรา หากสินค้าของเราไม่มีความโดดเด่น หรือ มีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ลูกค้ามีโอกาสเลือกใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย หรืออาจจะไม่มองหรือให้ออกาสสินค้าของเราเลย เป็นอุปสรรคที่ไม่อาจมองข้ามได้

การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม (Industry Rivalry)

ธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมสุขภาพ เป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันสูง มีคู่แข่งในตลาดเป็นจำนวนมาก ต่างแข่งขันพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างจุดขาย ทำให้เกิดความกดดัน และแย่งลูกค้า หากไม่มีแผนการรับมือ อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรได้

ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Law and order)

ข้อกำหนดและกฎหมายของไทยเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านยังมีรายละเอียดที่ไม่ส่งเสริมการแข่งขันของธุรกิจ เช่น ขั้นตอนการขึ้นทะเบียน การขออนุญาตต่างๆ ยังมีความยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลานาน ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อองค์กรที่มีบุคลากรจำกัด ทำให้กระบวนการต่างๆ มีความล่าช้า และไม่ต่อเนื่อง

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นกฎหมายยังเป็น unfair barrier ในธุรกิจอีกด้วย เช่น ธุรกิจร้านยา หากไม่มีเภสัชกรก็ไม่สามารถเปิดและดำเนินธุรกิจได้

ปัจจัยนอกเหนือจากปกติ (Unusual factors)

ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบอย่างสูง ได้แก่

1. ปัจจัยเรื่องการแทรกแซงของมหาอำนาจโลกทั้ง 2 ขั้ว 1.) สหรัฐอเมริกา 2.) จีน โดยทั้ง 2 สามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อประเทศไทยอย่างรุนแรงได้ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากไทยพึ่งพาการส่งออกและการท่องเที่ยวเป็นหลัก และยังไม่มีการสนับสนุนหรือส่งเสริม

เสริมคุณค่าของสินค้าหรือ บริการในไทยอย่างเป็นระบบดีพอ ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยอยู่ในภาวะกึ่งฟุ้งฟาง ขาดความมั่นคง ซึ่งปัจจัยนี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อบริษัท แต่ถ้าหากเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ถดถอยลง กำลังซื้อย่อมนลดลงตามไปด้วย รายได้ของบริษัทก็มีโอกาสลดลงด้วยเช่นกัน

2. สถานการณ์สงครามระหว่างรัสเซีย-ยูเครน กระทบต่อราคาสินค้า จากการขาดแคลนสินค้าพื้นฐานที่จำเป็น เช่นน้ำมันราคาสูงขึ้น ธัญพืชราคาสูงขึ้น ส่งผลให้ปุ๋ย อาหารสัตว์ ปรับตัวสูงขึ้น ค่าครองชีพของประชากรไทยก็สูงขึ้นตามไปด้วย กำลังซื้อต่างๆ ก็ลดลงตามไป
3. ความอ่อนแอของไทยในภูมิภาคที่มีความเสี่ยงว่าจะไม่สามารถรักษาดุลยภาพระหว่าง 2 ขั้วมหาอำนาจ สหรัฐฯ - จีน อาจจะถูกบังคับให้เลือกข้างทำให้ไม่สามารถรักษาและตัดดวงผลประโยชน์จากการเป็น safe zone ในมหาสงครามอินโดแปซิฟิกกำลังจะเกิดขึ้นได้
4. การปรับโครงสร้างการบริหารของพรรคคอมมิวนิสต์จีนในระดับภูมิภาค จากเดิมที่รัฐบาลกลาง (ปักกิ่ง) จะดูแลการต่างประเทศทั้งหมด ปัจจุบันได้เปลี่ยนให้ระดับภูมิภาคดูแลการต่างประเทศ โดยประเทศไทย, เมียนมาร์, ลาว, และ กัมพูชา ดูแลโดยมณฑล หวิหนาน (ยูนนาน) ซึ่งเป็นทั้ง โอกาสอันดีที่จะได้ทราบทิศทางที่ชัดเจน ในการติดต่อค้าขาย แต่ก็เป็นอุปสรรคเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างไทยและมณฑลหวิหนานไม่ได้มีความใกล้ชิดเหมือนส่วนกลาง

เมื่อนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์และแยกเป็นประเด็นสำคัญ จะได้ตาราง

ตาราง การวิเคราะห์ 5 Force Plus

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท | |
|----------------------------|---|---|
| | ประเด็นที่โอกาส (O) | ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (T) |
| อำนาจต่อรองของลูกค้า | O1 มีความต้องการผลิตภัณฑ์ คุณภาพมากขึ้นจากสังคมสูงวัย | T1 สินค้าไม่เป็นที่รู้จัก T2 กลุ่มลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง |
| อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ | O2 วัตถุดิบหลายอย่างราคาถูกลงจาก เทคโนโลยี | T3 วัตถุดิบหลายตัวมีโอกาสดขาดแคลน |
| การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ | | T4 อุตสาหกรรมสุขภาพ เข้า ง่ายเกิดคู่แข่งใหม่ตลอดเวลา |
| การคุกคามของสินค้าทดแทน | | T5 สินค้าทดแทนมีมากขึ้น จากความรู้และเทคโนโลยีการผลิตที่ก้าวหน้า |
| การแข่งขันในตลาดเดิม | | T6 การแข่งขันสูง |
| ข้อกำหนดและกฎหมาย | O3 กฎหมายบางรายการทำให้ ธุรกิจบางส่วนมีความได้เปรียบ | T7 กฎหมายไม่อำนวยความสะดวก เติบโตของธุรกิจ |
| ปัจจัยอื่นๆ | O4 มีทิศทางที่ชัดเจนว่าจะ ติดต่อค้าขายกับจีนทางช่อง ทางใด | T8 สถานการณ์ความไม่มั่นคง ทั่วโลก ส่งผลทางอ้อมต่อยอดขาย |
| | | T9 ความสัมพันธ์ระหว่างไทย และ มณฑลหวิหนานของยัง ไม่ใกล้ชิด |

เมื่อนำข้อมูลมาเขียนใหม่ให้อยู่ในรูปแบบตารางได้ ดังนี้

ตาราง การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ด้วย SWOT

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weakness) |
|---|---|
| <p>S1 Flexible โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย</p> <p>S2 แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี</p> <p>S3 มีเครื่องมือช่วยให้เป็นระบบมากขึ้นเล็กน้อย</p> <p>S4 มีทักษะในเชิงลึกที่จำเป็น</p> <p>S5 พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบได้หลายหน้าที่</p> <p>S6 ลักษณะรูปแบบการทำงานมีความยืดหยุ่น</p> <p>S7 มีเอกภาพ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว</p> | <p>W1 ขาดความแน่นชัดในการทำงาน 1 คนอาจจะ ต้องทำหลายหน้าที่</p> <p>W2 ไม่มีแผนยุทธศาสตร์</p> <p>W3 ไม่มีทุน</p> <p>W4 ไม่มีระบบที่ชัดเจน</p> <p>W5 ขาด General skill ที่จำเป็นในการทำงาน</p> <p>W6 จำนวนคนไม่เพียงพอในการขยายธุรกิจ</p> <p>W7 ขาดความเป็นมืออาชีพ</p> <p>W8 ขาด mindset ที่เหมาะกับการเติบโต หรือ เปลี่ยนแปลง</p> |
| โอกาส (Opportunities) | อุปสรรค (Threats) |
| <p>O1 มีความต้องการผลิตภัณฑ์สุขภาพมากขึ้น จากสังคมสูงวัย</p> <p>O2 วัตถุดิบหลายอย่างราคาถูกลงจาก เทคโนโลยี</p> <p>O3 กฎหมายบางรายการทำให้ธุรกิจบางส่วนมีความได้เปรียบ</p> | <p>T1 สินค้าไม่เป็นที่รู้จัก</p> <p>T2 กลุ่มลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง</p> <p>T3 วัตถุดิบหลายตัวมีโอกาสขาดแคลน</p> <p>T4 อุตสาหกรรมสุขภาพ แข่งง่ายเกิดคู่แข่งใหม่ ตลอดเวลา</p> <p>T5 สินค้าทดแทนมีมากขึ้น จากความรู้และเทคโนโลยีการผลิตที่ก้าวหน้า</p> <p>T6 การแข่งขันสูง</p> <p>T7 กฎหมายไม่อำนวยความสะดวกของธุรกิจ</p> <p>T8 สถานการณ์ความไม่มั่นคงทั่วโลก ส่งผลทางอ้อมต่อยอดขาย</p> <p>T9 ความสัมพันธ์ระหว่างไทย และ มณฑลหวิหนานของยังไม่ใกล้ชิด</p> |

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายใน และภายนอก และส่งให้กลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นข้าราชการระดับผู้อำนวยการกลุ่มงาน นักวิชาการ สิ่งแวดล้อมชำนาญการ และนักวิชาการสิ่งแวดล้อมปฏิบัติการ จำนวน 3 ท่าน เพื่อให้คะแนนถ่วง น้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งสรุปค่าน้ำหนักของ รายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework ดังตาราง

ตาราง ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework

| ลำดับที่ | 1 | 2 | 3 | ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ย |
|---------------|-----|------|------|---------------------------|
| รายการ | | | | |
| Structure | 0.1 | 0.05 | 0.15 | 0.10 |
| Strategy | 0.1 | 0.05 | 0.05 | 0.07 |
| Systems | 0.1 | 0.2 | 0.2 | 0.17 |
| Skills | 0.2 | 0.1 | 0.2 | 0.17 |
| Staff | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.23 |
| Styles | 0.1 | 0.2 | 0.1 | 0.13 |
| Shared values | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.10 |
| คะแนนรวม | 1 | 1 | 1 | 1 |

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการ ดำเนินการของ บริษัท เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้ดังนี้ 1) บุคลากรในองค์กร (Staff) 2) ความสามารถของ บุคลากร (Skill) 3) ระบบใน การดำเนินงานขององค์กร (System) 4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรม

ของผู้บริหารองค์กร (Style) 5) ค่านิยมขององค์กร (Shared values) 6) โครงสร้างขององค์กร (Structure) 7) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ตาราง สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก ตาม 5 Force plus

| ลำดับที่ รายการ | 1 | 2 | 3 | ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ย |
|-----------------------------------|------|------|-----|---------------------------|
| อำนาจต่อรอง ของลูกค้า | 0.3 | 0.2 | 0.3 | 0.26 |
| อำนาจต่อรอง ของซัพพายเอ อร์ | 0.05 | 0.05 | 0.1 | 0.07 |
| การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ | 0.15 | 0.2 | 0.2 | 0.18 |
| การคุกคามของ สินค้าทดแทน | 0.15 | 0.1 | 0.1 | 0.12 |
| การแข่งขันใน ตลาดเดิม | 0.15 | 0.15 | 0.1 | 0.13 |
| ข้อกำหนดและ กฎหมาย | 0.1 | 0.2 | 0.1 | 0.13 |
| ปัจจัยอื่นๆ | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.10 |
| คะแนนรวม | 1 | 1 | 1 | 1 |

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการ ดำเนินการของ บริษัท เรียงลำดับจากมาก – น้อย ได้ดังนี้ 1) อำนาจต่อรองของลูกค้า 2) การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ 3) การแข่งขันในตลาดเดิม 4) ข้อกำหนดและกฎหมาย 5) การคุกคามของสินค้าทดแทน 6) ปัจจัยอื่นๆ 7) อำนาจต่อรองของซัพพายเออร์

การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกให้พนักงานของบริษัท จำนวน 7 ราย เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวงฯ มากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวงฯ มาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวงฯ ปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวงฯ น้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวงฯ น้อยที่สุด

ผลการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ ดังตารางด้านล่าง โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อบริษัท แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก (+) ส่วนปัจจัยเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็ม (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง

พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนเฉลี่ยรวม 4.46 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.72 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่า กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.74 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.48 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.84 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.64

ตาราง ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework

| ประเด็นสำคัญ | จุดแข็ง | | จุดอ่อน | |
|----------------|-------------|----------|-------------|----------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Strenght | คะแนนเฉลี่ย | Weakness |
| Structure | 2.0 | S1 | 3.8 | W1 |
| Strategy | 2.5 | S2 | 3.9 | W2 |
| | | | | W3 |
| Systems | 2.0 | S3 | 4.1 | W4 |
| Skills | 2.2 | S4 | 2.5 | W5 |
| Staff | 2.3 | S5 | 4.8 | W6 |
| Styles | 2.0 | S6 | 2.2 | W7 |
| Shared values | 2.0 | S7 | 3.2 | W8 |
| รวมคะแนนเฉลี่ย | 2.14 | | 3.5 | |

ตาราง ค่าคะแนนเฉลี่ยสถานะแวดล้อมภายนอกตาม 5 Force plus

| ประเด็นสำคัญ | โอกาส | | อุปสรรค | |
|-----------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Opportunities | คะแนนเฉลี่ย | Threats |
| อำนาจต่อรอง ของลูกค้า | 3.2 | O1 | 4.6 | T1 |
| | | | 4.7 | T2 |
| อำนาจต่อรอง ของซัพพายเอ อร์ | 2.9 | O2 | 3.2 | T3 |
| การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ | | | 4.6 | T4 |
| การคุกคามของ สินค้าทดแทน | | | 4.5 | T5 |
| การแข่งขันใน ตลาดเดิม | | | 4.1 | T6 |
| ข้อกำหนดและ กฎหมาย | 3.8 | O3 | 3.7 | T7 |
| ปัจจัยอื่นๆ | 4.3 | O4 | 2.4 | T8 |
| | | | 4.3 | T9 |
| คะแนนรวม | 3.55 | | 4.01 | |

2.3.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางต่อไปนี้ โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการของบริษัท โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อบริษัท รุนแรงน้อยกว่าค่าน้อย ทั้งนี้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของบริษัทต่อไป

ตาราง สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework

| รายการปัจจัยภายใน | ค่าน้ำหนัก (1) | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก | | สรุปผล ((4) - (5)) |
|-------------------|----------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|
| | | จุดแข็ง (2) | จุดอ่อน (3) | จุดแข็ง (4) = (2) x (1) | จุดอ่อน (5) = (3) x (1) | |
| Structure | 0.10 | 2.0 | 3.8 | 0.20 | 0.38 | - 0.18 |
| Strategy | 0.07 | 2.5 | 3.9 | 0.18 | 0.28 | -0.10 |
| Systems | 0.17 | 2.0 | 4.1 | 0.34 | 0.69 | -0.35 |
| Skills | 0.17 | 2.2 | 2.5 | 0.38 | 0.43 | -0.05 |
| Staff | 0.23 | 2.3 | 4.8 | 0.53 | 1.10 | -0.54 |
| Styles | 0.13 | 2.0 | 2.2 | 0.26 | 0.29 | -0.03 |
| Shared values | 0.10 | 2.0 | 3.2 | 0.20 | 0.32 | -0.12 |
| คะแนนรวมเฉลี่ย | | | | 1.56 | 3.49 | -1.93 |

ตาราง สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายนอก ตาม 5 Force plus

| รายการปัจจัยภายใน | ค่าน้ำหนัก (1) | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก | | สรุปผล ((4) - (5)) |
|---------------------------|----------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|
| | | โอกาส (2) | อุปสรรค (3) | โอกาส (4) = (2) x (1) | อุปสรรค (5) = (3) x (1) | |
| อำนาจต่อรองของลูกค้า | 0.26 | 3.2 | 4.65 | 0.83 | 1.21 | -0.39 |
| อำนาจต่อรองของซัพพายเออร์ | 0.07 | 2.9 | 3.2 | 0.20 | 0.22 | -0.02 |
| การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ | 0.18 | 0 | 4.6 | 0 | 0.83 | -0.83 |
| การคุกคามของสินค้าทดแทน | 0.12 | 0 | 4.5 | 0 | 0.54 | -0.54 |
| การแข่งขันในตลาดเดิม | 0.13 | 0 | 4.1 | 0 | 0.53 | -0.53 |
| ข้อกำหนดและกฎหมาย | 0.13 | 3.8 | 3.7 | 0.49 | 0.48 | 0.01 |
| ปัจจัยอื่นๆ | 0.10 | 4.3 | 3.35 | 0.43 | 0.34 | 0.09 |
| คะแนนรวมเฉลี่ย | | | | 1.95 | 4.16 | -2.21 |

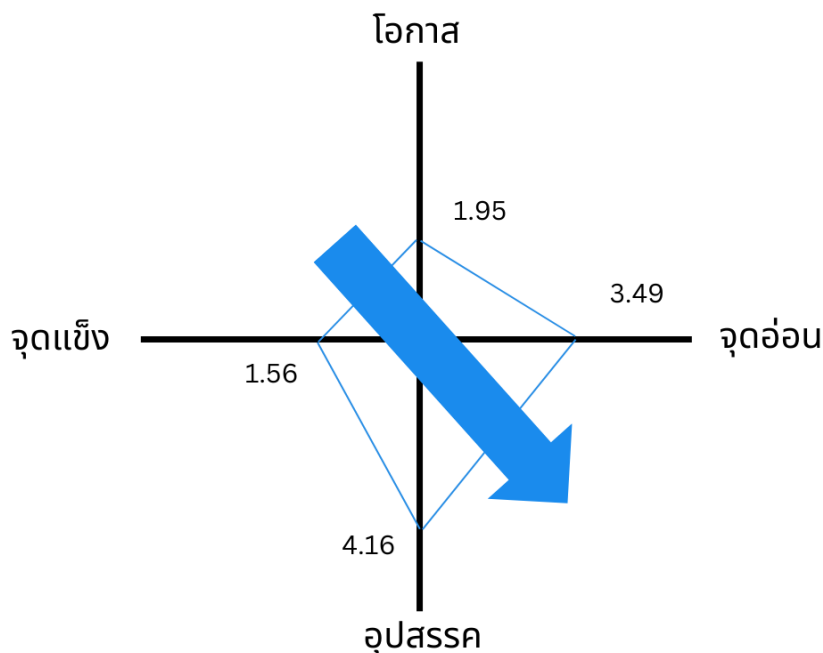
จากตาราง สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายใน ตาม McKinsey 7'S Framework และ ตาราง สรุปคะแนนถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายนอก ตาม 5 Force plus ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่า ปัจจัย ที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +1.56 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.49 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง -1.93 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้ คะแนนรวมเฉลี่ย +1.95 คะแนน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.16 คะแนน สรุปได้ว่า องค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส -2.21 คะแนน

2.3.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ขององค์กร โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่ง สามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

- 1) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- 2) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในขององค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน
- 3) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายในแม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤติ หรือสร้างโอกาส
- 4) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งทีอาจจะเป็นวิกฤติในอนาคต ดังนั้นองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนัก ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรากฏดังแผนภาพ



ภาพ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) ของบริษัทแอสโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด จากภาพตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทแอสโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด พบว่า มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เอื้อต่อการดำเนินงานของบริษัท ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแสดงถึงองค์กรมีจุดอ่อนที่สอดคล้องกับอุปสรรค ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรเน้นการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงแก้วิกฤต เพื่อรักษาองค์กรให้อยู่รอด

2.3.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) จากคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผลดังนี้

(1) จุดแข็ง (Strenght: S) 3 อันดับแรก

S2: แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

S5: พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบได้หลายหน้าที่

S4: มีทักษะในเชิงลึกที่จำเป็น

(2) จุดอ่อน (Weakness: W) 5 อันดับแรก

W6: จำนวนคนไม่เพียงพอในการขยายธุรกิจ

W4: ไม่มีระบบที่ชัดเจน

W3: ไม่มีทุน

(3) โอกาส (Opportunities: O) 5 อันดับแรก

O4: มีทิศทางที่ชัดเจนว่าจะติดต่อกับค้าขายกับจีนทางช่องทางใด

O3: กฎหมายบางรายการทำให้ธุรกิจบางส่วนมีความได้เปรียบ

O1: มีความต้องการผลิตภัณฑ์สุขภาพมากขึ้นจากสังคมสูงวัย

(4) อุปสรรค (Threat: T) 5 อันดับแรก

T2: กลุ่มลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง

T1: สินค้าไม่เป็นที่รู้จัก

T4: อุตสาหกรรมสุขภาพ เข้าง่ายเกิดคู่แข่งใหม่ตลอดเวลา

จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 3 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่าง ปัจจัยภายใน (Internal Factor) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ววิเคราะห์ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมา ตามตาราง TOWS Matrix อธิบายหลักการได้ ตามภาพ กลยุทธ์ TOWS Matrix ดังนี้

(1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และโอกาส (Opportunities : O)

จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

(2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และโอกาส(Opportunities

: O) จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้โอกาสมาแก้ไขหรือลบจุดอ่อนขององค์กร

(3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดแข็ง (Strengths : S) และอุปสรรค (Threat : T)

จึงเป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

(4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)

เกิดจากการจับคู่ของจุดอ่อน (Weaknesses : W) และอุปสรรค (Threat : T)

จึงเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งรับจุดอ่อนและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

| | | |
|---|---|--|
| ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก | จุดแข็ง (Strength) 1 2 3 | จุดอ่อน (Weakness) 1 2 3 |
| | โอกาส (Opportunity) 1 2 3 | SO ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก) |
| อุปสรรค (Threat) 1 2 3 | ST ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) | WT แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ) |



 @theGREEDISGOODS | GreedisGoods.com

ภาพ กลยุทธ์ TOWS Matrix ที่มา <https://greedisgoods.com/tows-matrix-คือ/>

ตาราง การวิเคราะห์แนวยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

| | | |
|--|---|---|
| <p>END Sales</p> | <p>Strength S2: แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี S5: พนักงานหนึ่งคนรับผิดชอบได้หลายหน้าที่ S4: มีทักษะในเชิงลึกที่จำเป็น</p> | <p>Weakness W6: จำนวนคนไม่เพียงพอในการขยายธุรกิจ W4: ไม่มีระบบที่ชัดเจน W3: ไม่มีทุน</p> |
| <p>Opportunities O4: มีช่องทางที่จะติดต่อค้าขายกับจีน O3: กฎหมายเป็น unfair barrier O1: ตลาดสินค้าสุขภาพเพิ่มขึ้นจากสังคมสูงวัย</p> | <p>SO S4O1: เจาะตลาดผู้สูงวัย ด้วยผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มสูงวัย S4O4: ทำการตลาดที่จีน โดยใช้ Yunnan เป็นฐานการกระจายสินค้าเข้าสู่จีน</p> | <p>WO W3O4O1: ควบคุมต้นทุนในการผลิตและการตลาด</p> |
| <p>Threats T2: กลุ่มลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง T1: สินค้าไม่เป็นที่รู้จัก T4: อุตสาหกรรมสุขภาพ เข้าง่ายเกิดคู่แข่งใหม่ตลอดเวลา</p> | <p>ST S5T1: ให้พนักงานช่วยกันทำการโปรโมทผ่าน Social media เพื่อลดต้นทุนในการโฆษณา</p> | <p>WT W6W3T2: เลิกกิจการ หรือ เปลี่ยนลูกค้าเป็นนักขาย</p> |

บทที่ 3

แผนขององค์กร

3.1 ชื่อ แผนยุทธศาสตร์ บริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END: วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)/
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

วิสัยทัศน์

มากกว่าสุขภาพ คือ คุณภาพชีวิตและความสุข

พันธกิจ

พันธกิจของบริษัทคือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนด้วย องค์กรความรู้ และ ผลิตภัณฑ์สุขภาพ
ของบริษัท โดยเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) และ เป้าประสงค์ (Goals)

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 พันฟูกิจการ เน้นการเพิ่มยอดขายด้วยทรัพยากรที่มีอยู่

เป้าประสงค์

1. พันฟูกิจการจากขาดทุน เป็นกำไร ด้วยการสร้าง Followers และ Advocate program

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เจาะตลาดผลิตภัณฑ์สุขภาพจีน โดยผ่านมณฑล หวิหนาน (Yunnan)

ของจีน

เป้าประสงค์

1. สร้าง Partnership กับจีน เป็นตัวแทนจำหน่าย และ ผู้กระจายสินค้า
2. สร้างยอดขายจากจีน ได้มากกว่า 1,000,000 ต่อเดือน ทั้งขาไป และขากลับ

3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS: กลยุทธ์)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ หรือ WAYS ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด พบว่า มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาและเติบโต ด้วยวิธีการปกติ เนื่องจากความขาดแคลนทรัพยากรบุคคล และ ทุน ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่กลุ่มลูกค้ามีขนาดหดตัว และกำลังซื้อลดลง ดังนั้น จากการวิเคราะห์ทั้งหมด ทำให้ได้มาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงฟื้นฟู และ กลยุทธ์การหาตลาดใหม่ทดแทน ดังตาราง

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 พันฟูกิจการ เน้นการเพิ่มยอดขายด้วยทรัพยากรที่มีอยู่

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ |
|---|---|---|--|
| พันฟูกิจการ เน้นการเพิ่มยอดขายด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ | พันฟูกิจการจากขาดทุน เป็นกำไร ด้วยการสร้าง Followers และ Advocate program | <ol style="list-style-type: none"> มี Followers จำนวนมากกว่า 100,000 คน ภายในปี 2570 Followers มีความรู้ในชีวิต และการบริหารการเงิน และมีความมั่นคงในชีวิต <ol style="list-style-type: none"> มีตัวแทนจำหน่าย จาก Advocate program มากกว่า 200 คน ภายในปี 2570 มียอดขายจากตัวแทนจำหน่าย มากกว่า 200,000 บาทต่อเดือน | <ol style="list-style-type: none"> สร้าง Followers จากแรงศรัทธา และ Upgrade เป็น affiliates ด้วย Advocate program |

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 เจาะตลาดผลิตภัณฑ์สุขภาพจีน โดยผ่านมณฑล หวิหนาน (Yunnan)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | กลยุทธ์ |
|---|---|---|--|
| เจาะตลาดผลิตภัณฑ์สุขภาพจีน โดยผ่านมณฑล หวิหนาน (Yunnan) | 1. สร้าง Partnership กับจีน เป็นตัวแทนจำหน่าย และ ผู้กระจายสินค้า และ สร้างยอดขายจากจีน ได้มากกว่า 1,000,000 ต่อเดือน ทั้งขาไป และ ขากลับ | 1. สามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับ Stakeholder และ Government officer ของ มณฑล หวิหนาน 2. นำเข้าสินค้ามีเอกลักษณ์จาก มณฑล หวิหนาน มาจำหน่ายในไทย 3. มีตัวแทนจำหน่ายในมณฑลหวิหนาน และ กระจายสินค้า ต่อไปมณฑลอื่นๆ ของจีน 4. เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์เอกของมณฑลในไทย และ กระจายไปภูมิภาค อาเซียน | 1. 中泰一家心 - TIES OF BLOOD AND CULTURE *ที่มา https://www.nationthailand.com/perspective/30262804 |

3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/...)

จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.3 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 1 กลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 1 กลยุทธ์ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) มีรายละเอียดตามตารางตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 โดยมีความเชื่อมโยงแผนงาน/โครงการในภาพรวมประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ตามแผนภาพ Strategic map

ตารางตัวอย่างแผนกลยุทธ์ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

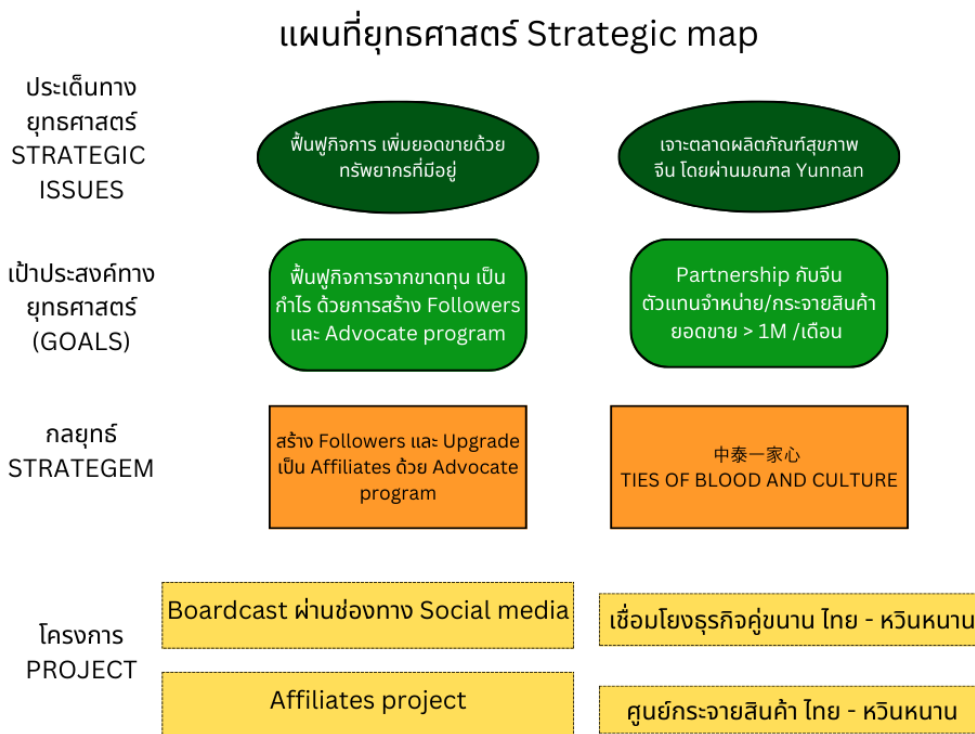
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 | ฟื้นฟูกิจการ เน้นการเพิ่มยอดขายด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ | | | | | | | |
|--|---|---|-----------------|----|----|-----|-----|---------------------|
| เป้าประสงค์ | ฟื้นฟูกิจการจากขาดทุน เป็นกำไร ด้วยการสร้าง Followers และ Advocate program | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ 1 | สร้าง Followers จากแรงศรัทธา และ Upgrade เป็น affiliates ด้วย Advocate program | | | | | | | |
| โครงการ | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | ผู้รับผิดชอบ |
| 1. Boardcast ผ่านช่องทาง Social media 2. Affiliates project | 1. เพื่อสร้างการรับรู้ต่อองค์กร, ผลิตภัณฑ์, และบริการที่มี 2. เพื่อเกณฑ์ followers ที่ต้องการรายได้เสริมเข้า Advocate program ให้เป็น Affiliates 3. สร้างยอดขาย | 1. มีผู้ติดตาม (พันคน) | 10 | 20 | 40 | 70 | 100 | แผนการตลาดและการขาย |
| | | 2. มี Followers ที่สำเร็จเป็น Affiliates (คน) | 10 | 20 | 40 | 70 | 100 | แผนการตลาดและการขาย |
| | | 3. มี ยอดขายที่ได้จาก Affiliates (พันบาท) | 20 | 40 | 80 | 140 | 200 | แผนการตลาดและการขาย |

ตารางตัวอย่างแผนงาน/โครงการ เป้าหมายในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

| | | | | | | | | |
|---|---|--|-----------------|----|----|--------------|-----|---------------------|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 | เจาะตลาดผลิตภัณฑ์สุขภาพจีน โดยผ่านมณฑล หวิหนาน (Yunnan) | | | | | | | |
| เป้าประสงค์ | สร้าง Partnership กับจีน เป็นตัวแทนจำหน่าย และ ผู้กระจายสินค้า และ สร้างยอดขายจากจีน ได้มากกว่า 1,000,000 ต่อเดือน ทั้งขาไป และขากลับ | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ 2 | 中泰一家心 - จีนไทย ใจอื่นไกล พี่น้องกัน | | | | | | | |
| โครงการ | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | ผู้รับผิดชอบ | | |
| 1. เชื่อมโยงธุรกิจคู่ขนาน ไทย - หวิหนาน 2. ศูนย์กระจายสินค้า ไทย - หวิหนาน | 1. เพื่อสร้างช่องทางการเชื่อมต่อทางธุรกิจ นำสินค้าจากไทยไปขายจีน และ รับสินค้าจากจีนมาขายในไทย และ 2. เพื่อสร้างไทยเป็นศูนย์กระจายสินค้าจากจีนในภูมิภาคอาเซียน | 1. มีการแลกเปลี่ยนสินค้าของบริษัท กับสินค้าในท้องถิ่น (รายการ) | 2 | 10 | 10 | 50 | 100 | แผนการตลาดและการขาย |
| | | 2. สร้างยอดขาย (แสนบาท/เดือน) | 1 | 5 | 10 | 50 | 100 | แผนการตลาดและการขาย |

3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) โดยสรุปจาก แผนงาน/โครงการทั้ง 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ ออกมาเป็นภาพ แผนที่ทางยุทธศาสตร์



ภาพ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map)

โดยสรุปแล้ว แผนยุทธศาสตร์ของบริษัท แอ็บโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด ในปี 2566 - 2570 จะเป็นแผนยุทธศาสตร์เพื่อ พลิกสถานการณ์การติดขัดและการติดหล่มของบริษัท จากการขาดแคลนเงินทุนและกำลังคน โดยการเปลี่ยนอุปสรรคและจุดอ่อน เป็นโอกาสและจุดแข็ง ด้วยการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าที่กำลังซื้อมีน้อยเป็น ผู้สนับสนุนที่ซื่อสัตย์ต่อแบรนด์ และเป็นตัวแทนจำหน่ายรวมทั้งเป็นประชาสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์และหรือธุรกิจอื่นๆ ของบริษัท ด้วยการสร้างรายได้และเพิ่มพูนความรู้ในการบริหารความมั่งคั่ง ซึ่งจะสร้างประโยชน์และความยั่งยืนในด้านสังคมและเศรษฐกิจ ให้กับประเทศไทยต่อไปได้ พร้อมทั้งนี้บริษัทมีแผนที่สร้างความสัมพันธ์กับ Yunnan เพื่อเพิ่มช่องทางการขยายธุรกิจ นำสินค้าจากไทยไปขายจีน โดยให้ Yunnan เป็นตัวแทนในการกระจายไป

ภูมิภาคอื่น ในทางกลับกัน ให้ไทยเป็นตัวแทนนำสินค้า Yunnan กระจายไปภูมิภาคอาเซียน ซึ่งรวมถึงเป็นสะพานเชื่อมให้กับธุรกิจของไทยที่เป็นพันธมิตรกับบริษัท ต่อไป

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้

1. ควรศึกษาเรื่องข้อจำกัดของ Platform ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการเผยแพร่ content รวมถึงความรุนแรงของ content ว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มีเรื่องเพศ, สงคราม, ยาเสพติด หรือสิ่งผิดกฎหมายอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมเรื่องจิตวิทยา และ การพัฒนาจิตใจ Mindset และการบริหารเสน่ห์ (Charisma management) เพิ่มเติม
3. ศึกษาเรื่องขององค์กร เช่น มูลนิธิ เพื่อความคล่องตัวและผลประโยชน์ทางภาษี
4. ศึกษาเรื่องการค้านำเข้าส่งออก สินค้า และการ Barter สินค้า ระหว่างประเทศ
5. ศึกษาเรื่องวิธีการบริหาร และ สายบังคับบัญชา ของจีน
6. ควรจะมีการทบทวนและปรับแผนตามสถานการณ์ ตามความเหมาะสม

บรรณานุกรม

<https://www.statista.com/markets/412/topic/456/pharmaceutical-products-market/#overview>

<https://www.globenewswire.com/news-release/2022/10/07/2530547/0/en/At-11-2-CAGR-Global-Herbal-Medicine-Market-Size-to-Hit-USD-348-Billion-by-2028-Comprehensive-Report-by-Facts-Factors.html>

<https://www.worldometers.info/demographics/life-expectancy/>

"Poverty and Inequality in Thailand" edited by Pasuk Phongpaichit and Chris Baker

"Economic Development and Income Distribution in Thailand" by James M. Kai-sang Wong

"Rethinking Development in East Asia: From Illusory Miracle to Economic Crisis" by Mark Beeson and Hidetaka Yoshimatsu (includes a chapter on poverty in Thailand)

"Thailand: Shifting Ground between the US and a Rising China" by Benjamin Zawacki

"Globalization and Its Discontents in Asia: Challenges and Alternatives" edited by Jim Glassman and Seiji Naya (includes a chapter on poverty and inequality in Southeast Asia)

"Poverty Reduction in the Course of African Development" edited by Machiko Nissanke and Muna Ndulo (includes a chapter on Thailand as a development model for Africa)

"Re-Thinking Southeast Asia" edited by Goh Beng-Lan and John Clammer (includes a chapter on poverty and inequality in the region)

"The Political Economy of Poverty, Equity, and Growth: Five Small Open Economies" edited by Dilip Ratha and Sanket Mohapatra (includes a chapter on Thailand)

"The Changing Face of Poverty and Inequality in Asia: Trends, Drivers, and Policy Implications" edited by Raghav Gaiha, Guanghua Wan, and Shenggen Fan (includes a chapter on Thailand)

"The Challenge of Inequality in Indonesia, Malaysia, and Thailand" edited by Hal Hill, Tham Siew Yean, and Ragayah Haji Mat Zin

"Inequality in Vietnam and Asia" edited by Eiji Yamamura and Antonio L. Rappa (includes a chapter on Thailand)

"The State, Society and Inclusive Development in Southeast Asia: Essays in Memory of Professor Dr. Ha Minh Duc" edited by Andrew McGregor and Bui The Cuong (includes a chapter on poverty reduction in Thailand)

"Urban Poverty in Asia: A Comparative Perspective" edited by Gavin Jones and Chee-Ho Tham (includes a chapter on Thailand)

"Empowering People out of Poverty in Southeast Asia: International Development Perspectives" edited by Roy Huijsmans, Thea Hilhorst, and Gerard Persoon (includes a chapter on Thailand)

"Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place" by Andy Sumner (includes a case study on Thailand)

"Culture and Social Behavior: Theoretical and Empirical Perspectives from Thailand" edited by Jukka Jouhki and John A. Lent (includes articles on social psychology and behavior in Thailand)

"Southeast Asian Personalities of Chinese Descent: A Biographical Dictionary" by Leo Suryadinata (includes profiles of influential individuals in Southeast Asian society)

"Buddhism and Mental Health: Mind Matters in Southeast Asia" edited by Juliana Han and Andrew K. C. Wong (discusses the intersection of Buddhism and psychology in Southeast Asia)

"Thai Cultural Reader" edited by Suwanna Satha-Anand (provides insights into Thai culture and society)

"Cultural Psychology of Coping with Disasters: The Case of Southeast Asia" edited by Uichol Kim, Keiko Ishii, and Gillian Stevens (includes a chapter on psychological responses to natural disasters in Southeast Asia).

"Competing with the Best: Strategic Management of Thai Multinationals in the ASEAN Economic Community" by Pavida Pananond and Pisit Leeahtam

"Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (includes case studies from Southeast Asia)

"Marketing in Asia" by Hermawan Kartajaya and Philip Kotler

"ASEAN Marketing: Strategic Framework and Guidelines" by Tittha Srisuphan and Ratchada Thanadirek

"Digital Selling: How to Use New Channels, Build New Skills, and Close More Deals" by Grant Leboff (includes examples from Southeast Asia)

"The ASEAN Miracle: A Catalyst for Peace" by Kishore Mahbubani (includes insights on economic development and marketing in Southeast Asia)

"Southeast Asian Affairs 2021" by Daljit Singh, Malcolm Cook, and Moe Thuzar (provides an overview of the region's economic and political developments)

"Thailand's Theory of Monarchy: The Vessantara Jataka and the Idea of the Perfect Man" by Patrick Jory (provides cultural insights relevant to marketing and business practices in Thailand)

"Competing for Development: B4P in Action in Southeast Asia" by Aun Pornmoniroth, Arjun Goswami, and Milissa Markiewicz (focuses on business models for poverty alleviation in the region)

"The ASEAN Way: Sustaining Growth and Stability" by Roberto F. de Ocampo and Cielito F. Habito (discusses economic policy and strategies for regional cooperation).

"The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism" by Max Weber - This classic work explores the connection between the rise of Protestantism and the development of capitalism in Europe.

"The Economy of Salvation: A Study in the Social and Economic Thought of Thomas Aquinas" by Richard H. Tawney - This book examines the economic ideas of Thomas Aquinas, one of the most influential theologians in the Christian tradition.

"Religion and the Rise of Capitalism" by R.H. Tawney - This book explores the role of religion in the rise of capitalism, focusing on the Protestant Reformation and its impact on economic thought and behavior.

"The Wealth of Religions: The Political Economy of Believing and Belonging" by Rachel M. McCleary - This book examines how religion influences economic outcomes, including economic growth, poverty reduction, and social welfare.

"Islam and the Economy of Pakistan: A Critical Analysis of Traditional Interpretation and New Economic Thought" by Khurshid Ahmad - This book analyzes the impact of Islam on the economy of Pakistan, exploring both traditional interpretations of Islamic economic thought and new approaches to Islamic economics.

ประวัติย่อผู้วิจัย

| | |
|------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | นายเมธี ไบโสภณ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 20 สิงหาคม 2526 |
| การศึกษา | ปริญญาตรี เกษศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต |
| ประวัติการทำงาน | ผู้แทนยา บริษัท แอ็บบอท แลบอราทอรีส เภสัชกรร้านยา เพียว บิ๊กซี เภสัชกรร้านยา ยาใจเภสัช |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | กรรมการผู้จัดการ บริษัท แอ็บบโซลูท เฮลท์ อินโนเวชั่น จำกัด |