

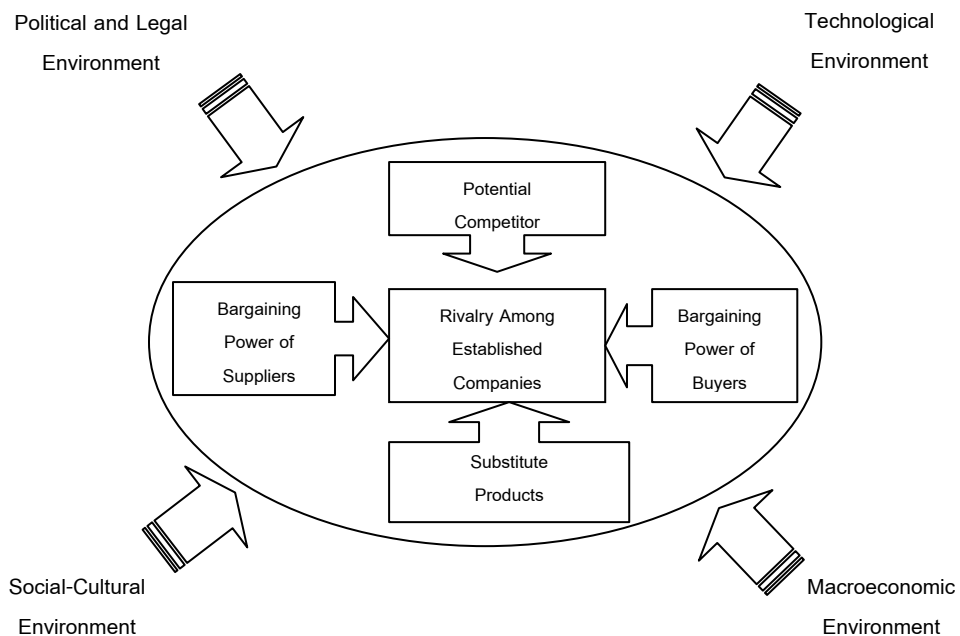
## บทที่ 4

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งส่วนหนึ่งของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรจะมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก หากองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็จะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างราบรื่น โดยสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อการเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน

คณะผู้จัดทำจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ระดับ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้ (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2548)

ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมภายนอก



#### 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Factor Analysis)

##### 4.1.1 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายสร้างทั้งโอกาสและอุปสรรคขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจว่าจะได้รับผลกระทบด้านใด สำหรับกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ และนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

การเมืองของไทยมักมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอยู่บ่อยครั้ง ย่อมส่งผลกระทบต่อไปสู่นโยบายบริหารราชการแผ่นดินในแต่ละรัฐบาลให้มีความแตกต่างกันไป แต่หากพิจารณา นโยบายทางด้านสาธารณสุขแล้วพบว่า ในทุกรัฐบาลต่างก็ให้ความสำคัญอย่างมากถือเป็นวาระสำคัญของประเทศ โดยนโยบายประชานิยมคือ โครงการบัตรทอง 30 บาทรักษาทุกโรค ของรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ที่ยังคงใช้ต่อเนื่องมาจนถึงรัฐบาลปัจจุบัน

นอกจากนี้ปัจจัยจากนโยบายของรัฐบาลเดิมที่ได้วางเป้าหมายผลักดันให้ประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวสุขภาพแห่งเอเชีย หรือ THAILAND : Health Care Tourism Hub of Asia ตามมติการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 โดยมอบหมายให้กระทรวงสาธารณสุขกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ร่วมกันดำเนินการ ภายใต้ระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปี 2547 ถึง 2551 พร้อมตั้งเป้าหมายสร้างรายได้จากธุรกิจบริการสุขภาพเข้าประเทศ 200,000 ล้านบาท โดยได้วางกรอบเน้นพัฒนา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มธุรกิจ เริ่มจาก

1. กลุ่มธุรกิจบริการรักษาพยาบาล ตั้งเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศในบริการทางการแพทย์ ที่ดีที่สุดในเอเชีย ประเมินตัวเลขรายได้ไว้ที่ประมาณ 142,899 ล้านบาท
2. กลุ่มธุรกิจบริการส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการดูแลสุขภาพของเอเชีย เจาะไปที่ธุรกิจประเภทสปา บริการนวดแผนไทย และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลได้ประมาณการรายได้ไว้ที่ 50,419 ล้านบาท
3. กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพรสุขภาพและสมุนไพรเสริมความงาม ตั้งเป้าหมายสร้างรายได้จากกลุ่มธุรกิจนี้รวม 17,500 ล้านบาท

นโยบายดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับสปาไทยให้ได้มาตรฐานระดับโลกให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง จึงเป็นตัวกระตุ้นและสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจเมดิคอล สปาได้

ด้านนายแพทย์สุชัย หยองอนุกุล ประธานกลุ่มโรงพยาบาลเซ็นต์คาร์ลอส ให้ความคิดเห็นว่า “ความมั่นคงของรัฐบาลช่วยส่งเสริมให้สภาวะเศรษฐกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง แต่เพราะรัฐบาลปัจจุบันขาดความมั่นคง กับเจ้าหน้าที่ในกระทรวงสาธารณสุขส่วนใหญ่มามากจากแพทย์แผนปัจจุบัน

ทำให้ไม่เข้าใจกฎหมายและกฎระเบียบทางด้านแพทย์ทางเลือก หรือ Medical Spa ดีพอ ทำให้กลายเป็นอุปสรรคสำหรับเมดิคอล สปาในประเทศไทย”

เมื่อพิจารณาทางด้านกฎหมายพบว่า ในอดีตกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมักจะเน้นความสำคัญกับการบริการสาธารณสุขแบบตั้งรับเป็นหลัก กล่าวคือ เป็นการหาแพทย์มาช่วยรักษาโรคหลังจากคนไข้เกิดเจ็บป่วยขึ้นมาแล้ว ซึ่งมีการขยายระบบสาธารณสุขอย่างต่อเนื่อง ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมหาศาลและเป็นค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้

แต่ปัจจุบันสถานการณ์ด้านสาธารณสุขได้เปลี่ยนแปลงไปโดยในปี 2543 คณะกรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขและกระทรวงสาธารณสุขจึงได้เสนอให้รัฐบาลออกระเบียบจัดทำเป็นพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการดูแลรักษาและป้องกันการเจ็บป่วยมากกว่าการรักษาพยาบาลเมื่อเกิดการเจ็บป่วยขึ้นมา และเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาแพทย์แผนไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงธุรกิจสปาที่ให้บริการดูแลรักษาและบำบัดโรคด้วยศาสตร์ตามธรรมชาติ เพื่อร่วมกันดูแลสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม

นอกจากนี้เมื่อปี 2546 หน่วยงานภาครัฐประกอบด้วย กระทรวงสาธารณสุข การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมการค้าส่งออก และกรมส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) ได้ร่วมกันส่งเสริมธุรกิจสปา โดยทำการพัฒนามาตรฐานสปาไทย และประชาสัมพันธ์เอกลักษณ์ของธุรกิจสปาไทยในตลาดเป้าหมาย รวมถึงการส่งเสริมการขายแฟรนไชส์สปาไทย ทำให้ธุรกิจสปามีการเติบโตเพิ่มขึ้น เพื่อสื่อสารภาพลักษณ์และคุณภาพ ตลอดจนความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

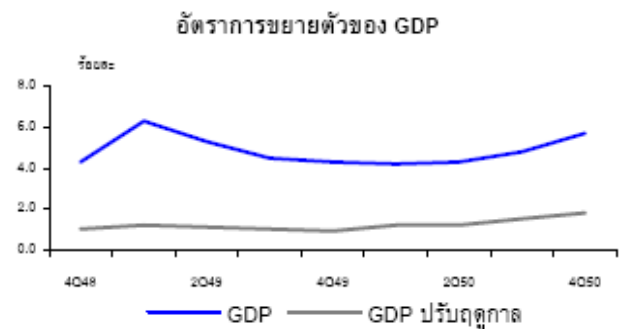
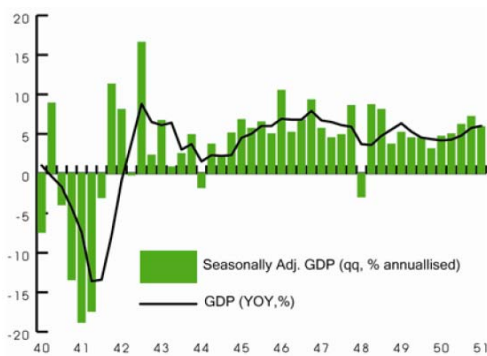
หลังจากที่ธุรกิจสปาในเมืองไทยเริ่มได้รับความนิยม ในปีเดียวกันรัฐบาลจึงเริ่มเข้ามาจัดระเบียบโดยการกำหนดเป็นมาตรฐานให้กับผู้ประกอบการสปาประเภทต่าง ๆ ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การกำหนดคุณสมบัติของสถานบริการสปาไว้ว่า ผู้ประกอบการสปาจะต้องมีความรู้ในการบริหารจัดการสปาได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ผู้ให้บริการต้องผ่านการอบรมหลักสูตรสปา โครงสร้างของสถานบริการต้องถูกสุขลักษณะ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ต้องได้มาตรฐาน ผู้ประกอบการจึงต้องติดตามกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ของทางการให้ทัน ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติและมาตรฐานของผู้ประกอบการสปาอาจทำให้เกิดข้อจำกัดของธุรกิจสปาได้

โดยภาพรวมแล้วพบว่า ธุรกิจสปาที่มีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ซึ่งอาจมีข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดมาตรฐานสำหรับผู้ประกอบการสปารายใหม่

#### 4.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Macroeconomic Environment)

GDP ในรอบ 9 เดือนแรกของปี 2551 มีการขยายตัวเพียงร้อยละ 5.1 เนื่องจาก GDP ในไตรมาสที่ 3 ของปี 2551 ที่ขยายตัวร้อยละ 4.0 ชะลอลงจากร้อยละ 5.3 ในไตรมาสที่ 2 จากการบริโภคภายในประเทศที่ชะลอลงจากปัจจัยด้านปัญหาการเมืองภายในประเทศ การปิดสนามบินและปัญหาเศรษฐกิจโลก โดยการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคของครัวเรือนค่อนข้างทรงตัว ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 จากการบริโภคสินค้ากึ่งคงทน เช่น เครื่องใช้ในครัวเรือนขนาดเล็ก และสินค้าคงทนประเภท รถยนต์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ส่วนรายจ่ายเพื่อการอุปโภคของรัฐบาลลดลงร้อยละ 2.9 ขณะที่การลงทุนชะลอลงเหลือร้อยละ 0.6 ส่วนการส่งออกสินค้าและบริการสุทธิ ชะลอลงอย่างมากเหลือเพียงร้อยละ 0.3 เทียบกับร้อยละ 18.3 ในไตรมาสที่แล้ว เป็นผลมาจากการส่งออกสินค้าและบริการชะลอลง ในขณะที่การนำเข้าสินค้าและบริการปรับตัวสูงขึ้น

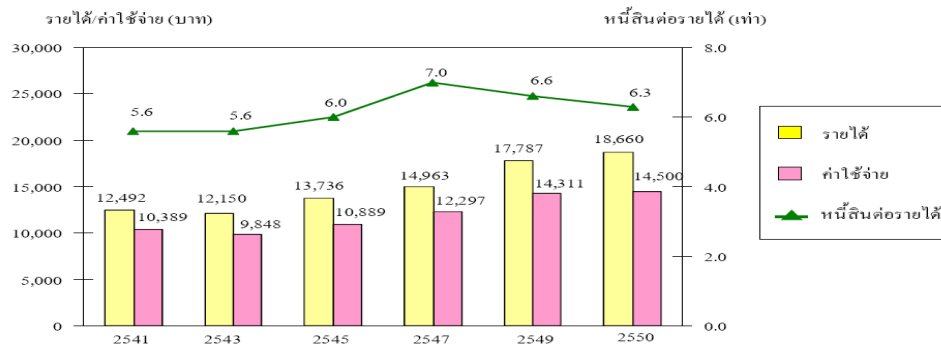
ภาพที่ 4.2 แสดงผลิตภัณฑ์มวลรวมตั้งแต่ปี 2540 ถึงปี 2551<sup>3</sup> ภาพที่ 4.3 แสดงอัตราการขยายตัวของ GDP รายไตรมาสปี 2549 ถึง 2550<sup>1</sup>



เมื่อพิจารณาข้อมูลในภาคครัวเรือนในทุกจังหวัดทั่วประเทศจากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2541 ถึงปี 2550 ตามภาพที่ 4.4 เกี่ยวกับรายได้ ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการยังชีพแต่ไม่รวมการสะสมทุน เช่น ชื้อบ้าน/ที่ดิน และเงินออม เป็นต้นรวมถึงภาวะหนี้สินต่อรายได้ พบว่า ครัวเรือนทั่วประเทศตั้งแต่ปี 2541 ถึง 2550 มีรายได้เฉลี่ยมากกว่าค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการยังชีพ และพบว่า รายได้และค่าใช้จ่ายตั้งแต่ปี 2541 ถึง 2550 เพิ่มขึ้น คือ รายได้เพิ่มจาก 12,492 เป็น 18,660 บาท ค่าใช้จ่ายเพิ่มจาก 10,389 บาท เป็น 14,500 บาท ตามลำดับ

<sup>3</sup> ที่มา : สำนักงานกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (<http://www.nesdb.go.th>)

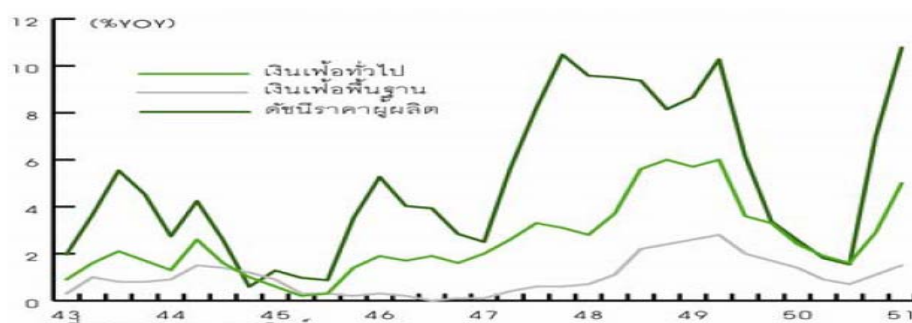
ภาพที่ 4.4 แสดงรายได้และค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการยังชีพเฉลี่ยต่อเดือน และหนี้สินต่อรายได้ของครัวเรือน ปี 2541 - 2550<sup>4</sup>



เมื่อพิจารณาผลต่างของรายได้ และค่าใช้จ่ายในปี 2550 พบว่า รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการยังชีพอยู่ 4,160 บาทต่อครัวเรือน หรือประมาณ 1,300 บาทต่อคนเท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการชำระหนี้ ทำให้ครอบครัวที่ต้องจ่ายค่าที่อยู่อาศัยมีรายได้ไม่เพียงพอ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมกรรมการบริโภคของคนที่จะมีอัตราการบริโภคมากกว่าจำนวนเงินที่หามาได้

ขณะที่อัตราเงินเฟ้อภายในประเทศของปี 2551 ยังสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราเงินเฟ้อเดือนมิถุนายน 2551 ได้พุ่งสูงสุดในรอบ 10 ปี ที่ร้อยละ 8.9 ดังแสดงในภาพที่ 4.5 ซึ่งการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเฟ้อกดดันต่อธนาคารแห่งประเทศไทยให้ใช้นโยบายอัตราดอกเบี้ยสูง เพื่อลดความต้องการซื้อ และดึงให้เงินเฟ้อต่ำลง ขณะเดียวกันการปรับอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบต่อต้นทุนของธุรกิจ ทำให้กำไรของกิจการลดลงและเศรษฐกิจจะชะลอตัว (อาภรณ์ ชีวะเกรียงไกร, 2551)

ภาพที่ 4.5 แสดงอัตราเงินเฟ้อตั้งแต่ปี 2543 ถึงปี 2551<sup>5</sup>



<sup>4</sup> ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ (<http://www.nso.go.th>)

<sup>5</sup> ที่มา : สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (<http://www.nesdb.go.th>)

#### 4.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Environment)

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมในประเทศไทย เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของเมดิคอล สปา จากแต่เดิมที่ผู้คนมักจะสนใจแต่รูปลักษณ์ภายนอกที่เน้นการมีผิวพรรณ และรูปร่างที่ดี แต่ปัจจุบันเมื่อสภาพแวดล้อมด้านสังคมเปลี่ยนไป ทำให้ผู้คนเริ่มหันมาดูแลสุขภาพจากภายใน และรักษาความสมดุลให้แก่ร่างกายมากขึ้น เพราะการมีสุขภาพ รูปร่างและผิวพรรณที่ดีจะต้องเริ่มจากภายใน กระแสความนิยมสินค้าที่มาจากธรรมชาติและบริการเพื่อความผ่อนคลายในรูปแบบของธรรมชาติจึงได้รับความสนใจและความนิยมมากขึ้น

เมื่อปี 2540 “ชีวจิต” ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในสังคมไทย จากการเสนอแนวคิดที่อาศัยธรรมชาติเป็นตัวปรับวิถีการบริโภคเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันด้านทานโรค ผ่านการบริโภคผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่มาจากธรรมชาติ ควบคู่ไปกับการออกกำลังกายที่เหมาะสมกับวัย โดยมุ่งเน้นการรักษาสุขภาพกาย และสุขภาพจิตด้วยตนเอง ทำให้เกิดกระแสการดูแลสุขภาพและความงามไปพร้อมกัน

คนไทยจึงเริ่มย้อนกลับไปหาซื้อความสุขด้วยการดูแลสุขภาพตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการหันมาให้ความสนใจเรื่องอาหารการกิน การพักผ่อน การออกกำลังกาย ซึ่งการดูแลสุขภาพร่างกายนี้ถือเป็นหัวใจให้รางวัลกับชีวิต ทำให้สินค้าที่สร้างความรู้สึกละผ่อนคลายและความสะอาดสบาย กลายเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มรับกระแสความนิยมในการบริโภคยุคนี้ได้ ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพในแนวทางธรรมชาติได้รับความนิยมมากขึ้น โดยไม่ว่าสินค้าใดหากมีการแนะนำว่าเป็นการดูแลสุขภาพและจิตใจตามแนวทางธรรมชาติแล้ว ก็จะได้รับความสำเร็จจากผู้บริโภคเป็นอย่างมาก และส่งผลให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว

นอกจากกระแสการบริโภคผลิตภัณฑ์ที่มาจากธรรมชาติแล้ว การรับบริการที่มาจากธรรมชาติเพื่อทำให้ร่างกายได้ผ่อนคลายก็ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลถึงการให้บริการเมดิคอล สปา เพราะส่วนหนึ่งมาจากความเชื่อที่ว่า สามารถลดและผ่อนคลายความเครียด ช่วยฟื้นฟู และส่งเสริมสุขภาพกายและจิตใจให้ดีขึ้น เป็นสถานที่ที่สงบเหมาะสำหรับการพักผ่อนเพื่อผ่อนคลายความเครียด อีกทั้งยังเป็นการหลีกเลี่ยงอันตรายจากสิ่งปนเปื้อนจากสารเคมี เนื่องจากการใช้ผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติทั้งหมดโดยเฉพาะการใช้สมุนไพร

#### 4.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลโดยตรงกับธุรกิจเมดิคอล สปา เช่น การนำระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมาใช้ในการเก็บข้อมูลของลูกค้าว่า ต้องการบริการประเภทใด ช่วงเวลาใด ช่วยให้ผู้ใช้บริการเตรียมตัวก่อนที่ลูกค้าจะเข้ามาใช้บริการ และเก็บข้อมูลระหว่างการใช้บริการ และติดตามผลหลังการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด อินเทอร์เน็ตจึงถือเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า

เมดิคอล สปายังอาจใช้อินเทอร์เน็ตในการประชาสัมพันธ์บริการและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการทำจดหมายข่าวส่งไปหาลูกค้าเพื่อทราบถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเมดิคอล สปา เพื่อให้การสั่งซื้อสินค้าและบริการเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ข้อมูลจึงสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น ขณะเดียวกันธุรกิจเมดิคอล สปาด้วยตนเองยังสามารถนำระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังช่วยให้ธุรกิจเมดิคอล สปาสามารถส่งข้อความสั้น (SMS) ผ่านโทรศัพท์มือถือแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์ไปยังลูกค้าได้อีกช่องทางหนึ่ง

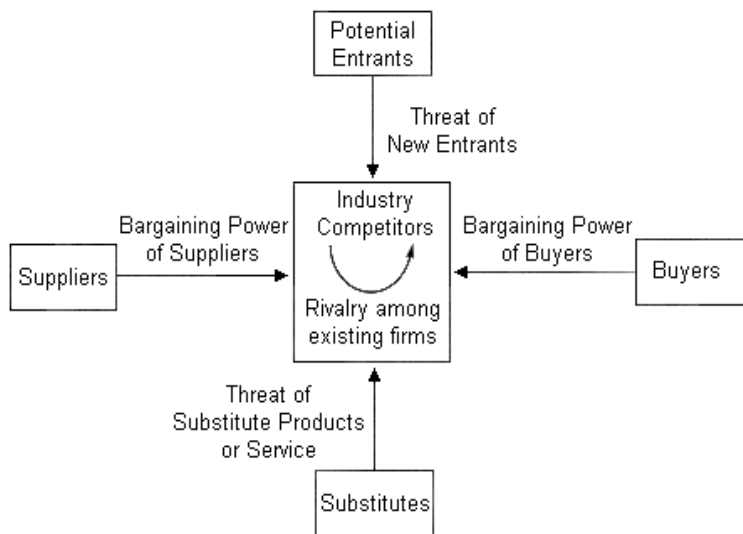
สรุปแล้วสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีต่อธุรกิจเมดิคอล สปา กล่าวคือ ช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจเมดิคอล สปาสามารถเก็บข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า และช่วยกระจายข่าวสารให้ถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ช่วยให้ธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการสื่อสารและการตลาดลงไปได้มาก

#### 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม (Industry Analysis)

จากสภาวะการแข่งขันในธุรกิจเมดิคอล สปาทำให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อให้กิจการดำรงอยู่ต่อไปได้ จากการสร้างความแตกต่างหรือการลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ดังนั้นสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมจึงมีความสำคัญในการดำรงอยู่ของกิจการ

คณะผู้จัดทำใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมเป็นเครื่องมือที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของแรงผลักดันด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงความน่าสนใจของธุรกิจ และเป็นการแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นที่จะใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพิ่มขีดความสามารถของกิจการ ที่บ่งบอกถึงความอยู่รอดของกิจการในอนาคตได้ สำหรับสภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วยแรงผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Force Model ของ Michael E. Porter อันประกอบไปด้วย

ภาพที่ 4.6 แสดงกรอบแนวคิด Five-Forces Model ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม



#### 4.2.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ธุรกิจเมดิคอล สปากำลังได้รับความนิยมจากผู้บริโภค ทำให้มีนักลงทุนและผู้ประกอบการเริ่มหันมาทำกิจการด้านเมดิคอล สปาเพิ่มขึ้น จากในอดีตเมดิคอล สปาจะมีให้บริการอยู่แต่ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่เท่านั้น ขณะที่ปัจจุบันมีการเปิดเมดิคอล สปามากขึ้น ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

จากการศึกษาพบว่า การเข้ามาสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ทำได้ไม่ถนัดนัก เพราะการดำเนินธุรกิจเมดิคอล สปาต้องอาศัยทำเลที่ตั้งที่ดี มีที่จอดรถ หรือมีการเดินทางไปมาสะดวก แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความเชี่ยวชาญของแพทย์หรือบุคลากรผู้ให้การรักษา ซึ่งหากได้รับการยอมรับจากลูกค้าผู้ให้บริการแล้ว ไม่ว่าจะสถานที่ให้บริการจะอยู่ไกลเพียงใดก็จะมีลูกค้าติดตามไปใช้บริการอยู่ ซึ่งการดึงดูดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความสามารถปฏิบัติงานอยู่กับกิจการไปตลอดก็จำเป็นต้องให้ค่าตอบแทนในอัตราสูง

##### 1) Capital Requirements

ธุรกิจเมดิคอล สปาใช้เงินลงทุนแตกต่างกันไปตามทำเลที่ตั้ง ขนาดของกิจการ และรูปแบบการให้บริการที่ต้องการมี ซึ่งโดยรวมแล้วต้องใช้เงินลงทุนสูง เพราะมีต้นทุนที่เป็นสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset) สูง ได้แก่ ที่ดิน และอาคาร เครื่องมือทางการแพทย์ และการออกแบบตกแต่งสถานที่เพื่อใช้เป็นสิ่งดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะต้องใช้เงินลงทุนสูง ทำให้ผู้เข้าสู่อุตสาหกรรมรายใหม่จำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอเพื่อใช้จัดหาทรัพยากรเหล่านี้

## 2) Economics of Scale

การดำเนินงานของธุรกิจเมดิคอล สปาส่วนใหญ่อยู่ในสถานพยาบาล หรือโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ มีกำลังการให้บริการที่มากกว่า ทำให้ต้นทุนการให้บริการต่ำกว่า นอกจากนี้ยังสามารถใช้บุคลากรร่วมกันได้ระหว่างฝ่าย หรือแผนกต่าง ๆ ของโรงพยาบาล อาทิ เวชระเบียน การเงิน การต้อนรับ ซึ่งเป็นการประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการเมดิคอล สปารายใหม่ที่จะเข้ามาในธุรกิจมีต้นทุนการให้บริการและการดำเนินงานที่สูงกว่าผู้ประกอบการรายเดิม

## 3) Product Differentiation

แม้ว่าในภาพรวมแล้วเมดิคอล สปาแต่ละแห่งจะสามารถให้บริการได้คล้ายคลึงกัน แต่ก็จะมีบางส่วนที่แตกต่างกันอันได้แก่ บุคลากรผู้ให้บริการของเมดิคอล สปา ทั้งแพทย์ พยาบาล และนักรักษาต่างก็ต้องใช้ทักษะทางวิชาชีพ บวกกับการบริการที่ต้องได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี และต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น รวมถึงความหลากหลายของการให้บริการแต่ละแห่งที่แตกต่างกันไป

## 4) Legal Barriers

ปัจจุบันหน่วยงานของรัฐได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมธุรกิจเมดิคอล สปา ไม่ว่าจะเป็นกระทรวงสาธารณสุข กรมสรรพสามิต การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ตลอดจนสถาบันส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการส่งเสริมและให้ความรู้กับผู้สนใจประกอบธุรกิจสปา การยกเว้นภาษีสรรพสามิตให้กับธุรกิจสปาที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ธุรกิจได้ไม่ถนัดนัก

นอกจากนี้เมดิคอล สปายังเป็นธุรกิจที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกองการประกอบโรคศิลปะ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใด ๆ เพื่อการรักษาพยาบาลต้องเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเครื่องมือแพทย์ ดังนั้นจึงทำให้การเข้ามาในธุรกิจนี้ทำได้ยากขึ้น

สรุปได้ว่าอุตสาหกรรมเมดิคอล สปา มีอุปสรรคในการเข้ามา (Barrier of Entry) อยู่ในระดับสูง ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะทำธุรกิจเมดิคอล สปาเป็นได้ค่อนข้างยาก เพราะเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ผู้ประกอบการรายเดิมมีความชำนาญและต้นทุนที่ต่ำกว่า รวมถึงข้อกำหนดที่กำหนดให้เมดิคอล สปาต้องได้รับอนุญาตก่อนเพราะเป็นการประกอบโรคศิลปะ ทำให้เกิดความยากจากการที่จะมีคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมเมดิคอล สปาไม่ได้เป็นภัยคุกคามที่น่ากังวลต่อ After Work Medical Spa มากนัก ส่งผลในแง่บวก (+) ต่อ After Work Medical Spa

#### 4.2.2 ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing firms)

เมดิคอล สปา กำลังได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากคนไทยในปัจจุบันกำลังตื่นตัว และให้ความสนใจที่จะดูแลรักษาสุขภาพกันมาก ทำให้ตลาดยังสามารถเติบโตได้อีก ซึ่งหมายถึงโอกาสในการสร้างกำไรให้กับธุรกิจ ธุรกิจเมดิคอล สปา จึงต้องเน้นกลยุทธ์การตลาด และกิจกรรมส่งเสริมการขายมากขึ้น ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก เช่น นิตยสารเพื่อสุขภาพ กับการสร้างให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก

##### 1) Number of competitors

ปัจจุบันคู่แข่งในอุตสาหกรรมเมดิคอล สปามีน้อยราย เนื่องจากยังอยู่ในช่วงระยะเริ่มต้นของธุรกิจ เพราะการทำธุรกิจอาศัยการบูรณาการระหว่าง 3 ศาสตร์ ได้แก่ การรักษาแพทย์แผนปัจจุบัน การแพทย์แผนทางเลือก และธุรกิจสปา และผู้ให้บริการต้องผ่านการรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ และได้รับอนุญาตจากกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งคู่แข่งส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น และยังไม่ได้แสดงภาพการเป็นเมดิคอล สปา อย่างเด่นชัด

##### 2) Rate of Industry Growth

การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมในปัจจุบันยังคงเติบโตได้อีกมาก<sup>6</sup> เพราะคนไทยทั่วไปได้เข้ามาสนใจในการดูแลสุขภาพของตนเองมากขึ้น เน้นการป้องกันเจ็บป่วยมากกว่าการรอให้เจ็บป่วยแล้วจึงรักษา และแสวงหาการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเพื่อให้อายุยืนยาว ทำให้เป็นโอกาสสำหรับธุรกิจเมดิคอล สปา นอกจากนี้ธุรกิจสปายังได้รับการสนับสนุนจากนโยบายจากภาครัฐบาลจากการผลักดันเมืองไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวสุขภาพแห่งเอเชีย หรือ THAILAND: Health Care Tourism Hub of Asia จะส่งผลให้ธุรกิจเมดิคอล สปา เติบโตขึ้นได้

##### 3) Exit barriers

เมดิคอล สปา เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง โดยส่วนใหญ่จะลงด้านสถานที่ (Fixed Asset) เนื่องจากต้องการสร้างบรรยากาศ เพื่อความผ่อนคลายของผู้ใช้บริการ รวมถึงลงทุนด้านบุคลากร ผู้ให้บริการ ได้แก่ นักกายภาพบำบัด และพนักงานนวดเพื่อสุขภาพ ที่ใช้เพื่อฝึกอบรมให้เกิดความเชี่ยวชาญ ทำให้การออกจากธุรกิจยากพอสมควรเพราะมีต้นทุนสูง

สรุปได้ว่าจากจำนวนของผู้ประกอบการที่ยังมีน้อยราย และธุรกิจนี้ยังมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นไปได้อีก ทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมยังไม่รุนแรง น่าจะส่งในแง่บวก (+) ต่อ After Work Medical Spa แต่ด้วยวิธีการรักษาที่แตกต่างและประสิทธิภาพของการรักษา ทำให้มีโอกาสในการทำการตลาดที่แตกต่างไปจากผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม

<sup>6</sup> บทสัมภาษณ์นายแพทย์สุชัย หยงอนุกุล เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2551

#### 4.2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

เนื่องจากเมดิคอล สปาเป็นสปาที่ตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติสถานพยาบาลโดยมีแพทย์พยาบาล และนักบำบัดคอยกำกับดูแล และมีวัตถุประสงค์เพื่อการรักษาโรค และการผ่อนคลาย ดังนั้นสินค้าทดแทนของเมดิคอล สปาจึงอาจมองแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) สินค้าที่ทดแทนการรักษาสุขภาพ คือ การแพทย์แผนปัจจุบัน และ (2) สินค้าที่ทดแทนการลดความเครียดหรือลดอาการปวดเมื่อย เช่น การดูภาพยนตร์ การเล่น Fitness หรือการอยู่กับบ้าน

เมดิคอล สปาอาจสามารถทดแทนได้ด้วยการใช้การแพทย์แผนปัจจุบัน และการใช้บริการสปาทั่วไป โดยการทดแทนด้วยแพทย์แผนปัจจุบันอาจเกิดผลกระทบข้างเคียง แต่เมดิคอล สปาสามารถลดข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของการแพทย์แผนปัจจุบันดังกล่าวลงไปได้ และความสำเร็จในการรักษาโรคให้หายขาดสูงกว่าการแพทย์แผนปัจจุบัน<sup>7</sup>

ขณะที่สินค้าทดแทนของเมดิคอล สปาที่ช่วยผ่อนคลายความเครียดหรือปวดเมื่อย เช่น การดูภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ ร้านนวดทั่วไป การฝึกโยคะ หรือที่บ้านพักอาศัยก็สามารถลดความเครียด และลดอาการปวดเมื่อยได้ ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกหลากหลายในการเลือกใช้บริการ

สรุปได้ว่าอุปสรรคจากสินค้าทดแทนที่มีต่ออุตสาหกรรมธุรกิจเมดิคอล สปาอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก ซึ่งส่งผลในแง่บวก (+) ต่อ After Work Medical Spa

#### 4.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ใช้บริการ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ให้บริการส่วนใหญ่มักจะมาใช้บริการจากคำแนะนำของผู้ใช้บริการเดิมที่รักษาแล้วหายขาด แสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการเพราะความเชื่อถือในชื่อเสียงและบริการของเมดิคอล สปาแห่งนั้น ทั้งจากแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ และผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ผู้ใช้บริการจึงเต็มใจที่จะเลือกเข้าใช้บริการโดยไม่ค่อยมีการต่อรองใด ๆ

สรุปได้ว่าผู้ให้บริการเมดิคอล สปามีอำนาจต่อรองต่ำ เพราะชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการจากผลการรักษาที่น่าพอใจ ส่งผลในแง่บวก (+) ต่อ After Work Medical Spa

<sup>7</sup> บทสัมภาษณ์นายแพทย์สุชัย หยงอนุกุล เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2551

#### 4.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

วัตถุดิบสามารถแบ่งแยกออกเป็น 3 ประเภท คือ พนักงาน ผู้ให้บริการก่อสร้างสถานที่ และผู้ขายเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในเมดิคอล สปา ตามรายละเอียดที่จะกล่าวถึงดังนี้

##### 1) พนักงาน (Staffs)

พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดสำหรับเมดิคอล สปา อันได้แก่ นักกายภาพบำบัด และพนักงานนวด ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้บริการ โดยหากเป็นพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง ก็จะเป็นบุคคลที่มีอำนาจต่อรองสูง

##### 2) ผู้ให้บริการออกแบบและก่อสร้างสถานที่

ปัจจุบันมีผู้ให้บริการออกแบบและก่อสร้างจำนวนมาก ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ให้บริการด้านนี้ต่ำ เพราะ ทั้งสถาปนิกผู้ออกแบบและผู้รับเหมาก่อสร้างมีจำนวนมาก ราย ทำให้เจ้าของกิจการมีทางเลือกหลายทาง

##### 3) ผู้ขายอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำธุรกิจเมดิคอล สปา

อำนาจการต่อรองของผู้ขายผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการให้บริการในเมดิคอลสปา มีค่อนข้างสูง เช่น เครื่อง Ultrasound เครื่องให้ความร้อนด้วยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า ซึ่งเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม และต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยผ่านตัวแทนจำหน่ายเพียงไม่กี่รายในประเทศ ทำให้ทางเลือกของผู้ให้บริการมีไม่มากนัก

สรุปได้ว่าอำนาจต่อรองของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อ After Work Medical Spa