

# Porter's Five Forces Strategic model



ดร.วัชรวิทย์ กิรัตติสิโรจน์  
Harvard Asia Academy

**Porter's Five Forces** เป็นการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยพิจารณา 5 ปัจจัย ได้แก่ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งปัจจุบัน, อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ, อำนาจต่อรองของผู้ขาย, ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่, และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน Harvard Asia Academy ขอแนะนำเสนอแนวทางการปฏิบัติ และตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

## 1. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งปัจจุบัน:

ในธุรกิจการจัดบริการสุขภาพระดับพรีเมียม การแข่งขันระหว่างคู่แข่งปัจจุบันมีความเข้มข้นสูง โดยเฉพาะในเมืองใหญ่ และแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง คู่แข่งหลักมักเป็นโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำ คลินิกเฉพาะทางระดับไฮเอนด์ และศูนย์สุขภาพแบบองค์รวม การแข่งขันมุ่งเน้นที่คุณภาพการบริการ ความเชี่ยวชาญของแพทย์ เทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย และการสร้างประสบการณ์ที่เหนือระดับให้กับลูกค้า ผู้ให้บริการต่างพยายามสร้างจุดเด่นและความแตกต่าง เช่น การมีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับโลก การนำเสนอโปรแกรมการรักษาที่ล้ำสมัย หรือการให้บริการแบบ One-Stop Service และเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรง ธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีการแพทย์ล่าสุด การพัฒนาโปรแกรมการรักษาเฉพาะบุคคล (Personalized Medicine) การสร้างพันธมิตรกับสถาบันการแพทย์ชั้นนำระดับโลก และการพัฒนาบริการเสริมที่ครอบคลุมทุกมิติของสุขภาพ นอกจากนี้ การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งและการทำการตลาดแบบเฉพาะเจาะจงก็เป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย



รูปภาพแสดงการรักษามะเร็งด้วยเทคโนโลยีล่าสุด โดยลงทุนในเครื่อง Proton Therapy

ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล A อาจเน้นการเป็นผู้นำในการรักษามะเร็งด้วยเทคโนโลยีล่าสุด โดยลงทุนในเครื่อง Proton Therapy ที่มีเพียงไม่กี่แห่งในเอเชีย พร้อมทั้งร่วมมือกับ MD Anderson Cancer Center ในการพัฒนาโปรโตคอลการรักษาที่เป็นเลิศ ในขณะที่โรงพยาบาล B อาจมุ่งเน้นการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ โดยนำเสนอแพ็คเกจการรักษาที่รวมการท่องเที่ยวและการฟื้นฟูสุขภาพในรีสอร์ทหรูระดับห้าดาว

## 2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ:

ในธุรกิจบริการสุขภาพระดับพรีเมียม อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือผู้รับบริการมีแนวโน้มที่จะอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง แม้ว่าลูกค้ากลุ่มนี้จะมีกำลังซื้อสูงและยินดีจ่ายเพื่อบริการที่มีคุณภาพ แต่พวกเขาก็มีความคาดหวังสูงและมีทางเลือกมากมาย ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบบริการและราคาได้ง่ายขึ้นผ่านช่องทางออนไลน์ และมักจะมีความรู้เกี่ยวกับสุขภาพและทางเลือกในการรักษามากขึ้น นอกจากนี้ ในกรณีของนักท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ พวกเขายังสามารถเลือกรับบริการในประเทศอื่นๆ ได้อีกด้วย และเพื่อรับมือกับอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่เพิ่มขึ้น ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างคุณค่าที่โดดเด่นและแตกต่าง การพัฒนาบริการที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น โปรแกรมการตรวจสุขภาพเฉพาะบุคคลที่ใช้ข้อมูลพันธุกรรม หรือการรักษาด้วยเทคโนโลยีที่มีเฉพาะในสถานพยาบาลของตน จะช่วยลดความอ่อนไหวด้านราคาของลูกค้าได้ การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าผ่านโปรแกรมสมาชิก การให้บริการหลังการรักษาที่ดีเยี่ยม และการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ก็เป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษารฐานลูกค้า



รูปภาพแสดงการตรวจสุขภาพประจำปีแบบครบวงจร

**ตัวอย่างเช่น** ศูนย์สุขภาพ C อาจพัฒนาโปรแกรม "Lifelong Health Partnership" ที่ให้สิทธิประโยชน์พิเศษแก่สมาชิก เช่น การตรวจสุขภาพประจำปีแบบครบวงจร การปรึกษาแพทย์ผู้เชี่ยวชาญได้ตลอด 24 ชั่วโมงผ่านแอปพลิเคชัน และส่วนลดพิเศษสำหรับบริการเสริมต่างๆ นอกจากนี้ ยังอาจมีการใช้เทคโนโลยี AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพของลูกค้าแต่ละราย เพื่อนำเสนอแผนการดูแลสุขภาพที่เหมาะสมที่สุดเฉพาะบุคคล สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความแตกต่างและลดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อลงได้

### 3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย:

ในธุรกิจบริการสุขภาพระดับพรีเมียม อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือซัพพลายเออร์มีความแตกต่างกันไปตามประเภทของสินค้าและบริการ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรทางการแพทย์ที่มีชื่อเสียงถือว่ามีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่หายากและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของการบริการ ผู้ผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย โดยเฉพาะเทคโนโลยีเฉพาะทางที่มีผู้ผลิตน้อยราย ก็มีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูงเช่นกัน ในขณะที่ซัพพลายเออร์ทั่วไป เช่น ผู้จัดหาเวชภัณฑ์หรือบริการสนับสนุน อาจมีอำนาจต่อรองที่ต่ำกว่า และเพื่อจัดการกับอำนาจต่อรองของผู้ขาย ธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ที่หลากหลาย สำหรับแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และผลตอบแทนที่จูงใจ เป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพสูง การสร้างความร่วมมือระยะยาวกับผู้ผลิตเทคโนโลยีทางการแพทย์ชั้นนำ อาจช่วยให้ได้เงื่อนไขที่ดีขึ้นและการเข้าถึงนวัตกรรมล่าสุดก่อนคู่แข่ง สำหรับซัพพลายเออร์ทั่วไป การรวมกลุ่มกันซื้อหรือการทำสัญญาระยะยาวอาจช่วยเพิ่มอำนาจต่อรองได้



รูปภาพแสดงแพทย์เฉพาะทางเพื่อการรักษาคุณค่าการบริการ



ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล D อาจพัฒนาโครงการ "Medical Excellence Academy" ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาแพทย์เฉพาะทาง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แพทย์ได้ทำวิจัยและนำเสนอผลงานในเวทีนานาชาติ สิ่งนี้จะช่วยดึงดูดแพทย์ที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาร่วมงาน ในขณะเดียวกัน โรงพยาบาลอาจทำข้อตกลงเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องมือแพทย์ชั้นนำของโลก เพื่อเป็นสถานที่ทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ก่อนที่จะวางจำหน่ายทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้โรงพยาบาลมีความได้เปรียบในการเข้าถึงนวัตกรรมล่าสุดและอาจได้รับเงื่อนไขพิเศษในการจัดซื้อ



รูปภาพแสดงการวิจัยทางการแพทย์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

#### 4. ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่:

ในธุรกิจบริการสุขภาพระดับพรีเมียม ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่อยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ เนื่องจากมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barriers to Entry) ที่ค่อนข้างสูง ปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคได้แก่ เงินลงทุนสูงในการจัดตั้งสถานพยาบาลที่มีมาตรฐานระดับสูง การลงทุนในเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย และการสรรหาคณากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ยังมีข้อกำหนดด้านกฎหมายและการขอใบอนุญาตต่างๆ ที่เข้มงวด รวมถึงความท้าทายในการสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือในตลาด อย่างไรก็ตาม ยังมีความเป็นไปได้ที่ผู้เล่นรายใหม่จะเข้ามาในตลาด โดยเฉพาะกลุ่มทุนขนาดใหญ่หรือบริษัทข้ามชาติที่มีความพร้อมด้านเงินทุนและเทคโนโลยี หรือผู้ประกอบการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่สามารถสร้างจุดยืนในตลาดเฉพาะกลุ่มได้ และเพื่อรับมือกับภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ ธุรกิจที่มีอยู่เดิมจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมทางการแพทย์ การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่โดดเด่น และการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับลูกค้า เป็นกลยุทธ์

สำคัญในการรักษาส่วนแบ่งตลาด นอกจากนี้ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการขยายเครือข่ายการให้บริการก็เป็นวิธีที่ช่วยเสริมความแข็งแกร่งและป้องกันการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่

**ตัวอย่างเช่น** ศูนย์การแพทย์ E อาจพัฒนาโปรแกรม "Precision Medicine" ที่ใช้ข้อมูลพันธุกรรมของผู้ป่วยในการวางแผนการรักษาแบบเฉพาะบุคคล โดยลงทุนในห้องปฏิบัติการพันธุศาสตร์ที่ทันสมัยและร่วมมือกับสถาบันวิจัยระดับโลก สิ่งนี้จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยากต่อการลอกเลียนแบบในระยะสั้น นอกจากนี้ ศูนย์การแพทย์อาจขยายเครือข่ายโดยเปิดสาขาย่อยในเมืองรองหรือทำพันธมิตรกับโรงพยาบาลท้องถิ่น เพื่อสร้างระบบส่งต่อผู้ป่วยและขยายฐานลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดสำหรับผู้เล่นรายใหม่



รูปภาพแสดงการร่วมมือกับโรงแรมหรูในการเป็นสถานที่พักผ่อนแบบพรีเมียม

## 5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน:

ในธุรกิจบริการสุขภาพระดับพรีเมียม ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าการรักษาทางการแพทย์แผนปัจจุบันจะยังคงเป็นทางเลือกหลักสำหรับปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน แต่ก็มีทางเลือกอื่นๆ ที่เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น เช่น การแพทย์ทางเลือก (Alternative Medicine) การแพทย์แบบองค์รวม (Holistic Medicine) และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังทำให้เกิดบริการสุขภาพรูปแบบใหม่ เช่น Telemedicine หรือแอปพลิเคชันด้านสุขภาพต่างๆ ที่อาจทดแทนการเข้ารับบริการในสถานพยาบาลบางส่วนได้ และเพื่อรับมือกับภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวและขยายขอบเขตการให้บริการ การผสมผสานการแพทย์แผนปัจจุบันกับการแพทย์ทางเลือกหรือการแพทย์แบบองค์รวม อาจช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการ เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์ม

Telemedicine ของตนเอง หรือการสร้างแอปพลิเคชันติดตามสุขภาพส่วนบุคคล จะช่วยรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และป้องกันการสูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับผู้ให้บริการดิจิทัล



รูปภาพการผสมผสานการแพทย์แผนปัจจุบัน และการแพทย์ทางเลือก

นอกจากนี้ การเน้นย้ำถึงคุณค่าและประโยชน์ของการรักษาทางการแพทย์ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Medicine) และการให้ความรู้แก่ลูกค้าเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่างๆ ก็เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความเชื่อมั่นของลูกค้า

**ตัวอย่างเช่น** โรงพยาบาล F อาจพัฒนาศูนย์สุขภาพแบบองค์รวมที่ผสมผสานการแพทย์แผนปัจจุบันกับศาสตร์การแพทย์ทางเลือก เช่น การฝังเข็ม โยคะบำบัด และโภชนบำบัด โดยมีทีมแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม นอกจากนี้ โรงพยาบาลอาจพัฒนาแอปพลิเคชัน "Health Companion" ที่ช่วยในการติดตามสุขภาพประจำวัน ให้คำแนะนำด้านโภชนาการและการออกกำลังกาย และเชื่อมต่อกับแพทย์ประจำตัวได้ตลอด 24 ชั่วโมง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้โรงพยาบาลสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม และลดโอกาสที่ลูกค้าจะหันไปใช้บริการทดแทนอื่นๆ

โดยสรุป การวิเคราะห์ Porter's Five Forces ในธุรกิจการจัดบริการสุขภาพระดับพรีเมียมแสดงให้เห็นถึงสภาพการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง แต่ก็ยังมีโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการพัฒนานวัตกรรม การสร้างประสบการณ์ที่เหนือระดับให้กับลูกค้า และการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาด ธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 5 ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีโอกาสประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดนี้

**ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมที่ Harvard Asia Academy หรือ <http://harvardasia.co.th/>**



