

บทที่ 4

แผนธุรกิจ

วิสัยทัศน์

เป็นศูนย์ทันตกรรมรากเทียมรูปแบบใหม่ ที่มีมาตรฐานสูง เทคโนโลยีทันสมัย ปลอดภัย และบริการอย่างมืออาชีพ เพื่อความไว้วางใจและพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ

พันธกิจ

1. มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการทันตกรรมรากเทียมรูปแบบใหม่ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นที่ยอมรับทั่วโลก
2. มีบริการครบวงจรด้วยทีมบุคลากรที่มีความสามารถ และยึดมั่นในจริยธรรมและมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
3. พัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง และรับประกันคุณภาพเพื่อประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ
4. สร้างการเจริญเติบโตที่มั่นคงขององค์กร

เป้าหมาย

1. เป้าหมายระยะสั้น: จัดตั้งศูนย์ทันตกรรมรากเทียมครบวงจรภายใน 3 เดือน
2. เป้าหมายระยะกลาง: ผลักดันยอดขายได้จากทันตกรรมรากเทียมให้มีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอด 3 ปี โดยมีเป้าหมายที่จะเติบโตเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 20 %
3. เป้าหมายระยะยาว: สัดส่วนรายได้ของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม คิดเป็น 30% ของรายได้รวม ภายใน 5 ปี

กลยุทธ์ระดับกิจการ

กิจการมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ผู้บริหารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี รวมถึงอุตสาหกรรมยังมีอัตราการเติบโต และธุรกิจทันตกรรมรากเทียมยังมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง กิจการจึงเลือกใช้กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) เน้นการเจริญเติบโตมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) เลือกรากเทียมในระนาบ (Horizontal Integration)

โดยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากขึ้น และเป็นการเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมคือ การขยายตัวไปทำศูนย์ทันตกรรมรากเทียมเพื่อขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ธุรกิจจะใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างของคุณภาพในการให้บริการ (Focused Differentiation) โดยจะมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม คือ ลูกค้าระดับบน (Hi-end Customer) รวมถึงการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพที่โดดเด่นกว่าคู่แข่งขึ้น โดยการคัดเลือกบริษัทคู่ค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย 1 ในผลิตภัณฑ์รากฟันเทียมที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในโลก เพื่อเป็นศูนย์ทันตกรรมรากเทียมที่ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ชาวต่างชาติรู้จักดีและให้การยอมรับในคุณภาพระดับสากล

เนื่องจากรากฟันเทียมผลิตภัณฑ์ที่ลงทุนและมีอายุการใช้งานนาน อัตราค่าบริการสูง ลูกค้าจะมีความพึงพอใจสูงในการเลือกที่คุณภาพของสินค้า นอกจากนี้ การบริการที่ดียังสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า อันจะทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้ หรือแนะนำลูกค้ารายอื่นมาใช้บริการในโอกาสต่อไป ซึ่งการบริการที่ดีต้องดำเนินการควบคู่ไปกับคุณภาพการรักษา การติดตามผลการรักษา รวมถึงรับประกันคุณภาพตามระยะเวลาด้วย

กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน

1. กลยุทธ์ด้านการตลาด

กลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจการให้บริการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในด้านการเพิ่มฐานลูกค้าและรายได้จากงานทันตกรรมรากเทียม ได้แก่

1.1 การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Customer) ลูกค้าเป้าหมายของกิจการ คือ กลุ่มลูกค้าระดับบน ที่อยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนกลางถึงตอนปลาย (41-60 ปี) ซึ่งจะมีความผู้ที่มีความกังวลกับรูปลักษณ์และประกอบอาชีพที่ต้องพบปะผู้คนละเข้าสังคม และกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่มีต้องการหาวิธีทดแทนฟันธรรมชาติที่ดีที่สุด สำหรับผู้สูงอายุชาวต่างชาติ มักจะมีเงินออมสำหรับใช้จ่ายหลังการเกษียณอายุ และใช้จ่ายเงินไปกับการทำกิจกรรมยามว่าง โดยเฉพาะด้านสุขภาพ

1.1.1 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก

- ชาวต่างชาติ เพศชายและหญิง
- อายุมากกว่า 40 ปี (วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง-ผู้สูงอายุ)
- ลักษณะเฉพาะ: สูญเสียฟันธรรมชาติตั้งแต่ 1 ซี่ ขึ้นไป
- รายได้เฉลี่ย: มากกว่า 50,000 บาท/คน/เดือน

- นักท่องเที่ยวประเภทท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
- พำนักอยู่ในประเทศไทยชั่วคราวโดยมีอาชีพ: เจ้าของธุรกิจ, ธุรกิจส่วนตัว, นักธุรกิจ, ผู้บริหารระดับสูง
- พำนักอยู่ในประเทศไทยเป็นการถาวร ได้แก่ ผู้ที่เกษียณอายุแล้ว

1.1.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรอง

- คนไทย เพศชายและหญิง
- อายุมากกว่า 40 ปี (วัยผู้ใหญ่ตอนกลาง-ผู้สูงอายุ)
- ลักษณะเฉพาะ: สูญเสียฟันธรรมชาติตั้งแต่ 1 ซี่ ขึ้นไป
- รายได้เฉลี่ย: มากกว่า 50,000 บาท/ คน/ เดือน
- พำนักอยู่ในประเทศไทยชั่วคราวหรือถาวร
- อาชีพ: เจ้าของธุรกิจ, ธุรกิจส่วนตัว, นักธุรกิจ, ผู้บริหารระดับสูง

1.2 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) กิจการเป็นศูนย์ทันตกรรม

รากเทียมครบวงจรที่มีศักยภาพสูงสุดในภาคตะวันออก

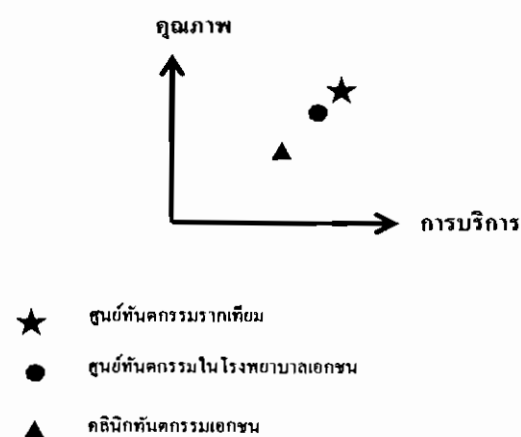
1.2.1 คู่แข่งหลัก

- ศูนย์ทันตกรรมในโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดชลบุรี
- คลินิกทันตกรรมเอกชนในเขตพัทยา

1.2.2 คู่แข่งรอง

- ศูนย์ทันตกรรมในโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ระยอง และ
- คลินิกทันตกรรมเอกชนในจังหวัดชลบุรี ยกเว้นเขตพัทยา

จันทร์บุรี



ภาพที่ 4-1 การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม

1.3 การกำหนดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

1.3.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ทันตกรรมรากเทียม (Dental Implant) คือวิทยาการที่คิดค้นขึ้นเพื่อทดแทนการสูญเสียฟันธรรมชาติ โดยจะฝังวัสดุที่มีรูปร่างคล้ายรากฟันลงบนกระดูกขากรรไกร เพื่อช่วยให้ฟันปลอมภายในช่องปากทั้งชนิดถอดได้และชนิดติดแน่นยึดเกาะได้ดี โดยอาจใช้รากเทียมเพื่อการใส่ฟันปลอม 1 ซี่หรือมากกว่านั้น ในบางกรณีการใส่ฟันปลอมทั้งปากก็อาจใช้ รากเทียมเพียงตัวเดียวได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ใช้ในการยึดเกาะของฟันปลอมแต่ละซี่

ผลิตภัณฑ์ทันตกรรมรากเทียมในท้องตลาดมีหลายตราสินค้า แต่ตราสินค้าที่เลือกนั้นมีความเหมาะสมด้วยเหตุผล ดังนี้

- เป็นรากเทียม 1 ใน 2 ตัวแรกของโลก มีประวัติยาวนานถึง 35 ปี มีความสำเร็จที่พิสูจน์ได้
- เป็นบริษัทที่มีงานวิจัยรองรับก่อนออกสินค้าใหม่ และมีการติดตามผลในผู้รับบริการยาวนานกว่า 10 ปี
- เป็นสินค้าซึ่งมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพ ความแม่นยำ และเที่ยงตรง ซึ่งมี ความสำคัญมากต่อความสำเร็จของรากเทียม อัตราความสำเร็จสูงมากกว่า 99%
- เป็นตราสินค้าที่มีทันตแพทย์ใช้มากที่สุดในโลก มีจำหน่ายใน 70 ประเทศทั่วโลก
- เป็นบริษัทชั้นนำในด้านเทคโนโลยี โดยปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์รากเทียมที่มีผิวรากเทียมที่ให้ผลการรักษาเร็วที่สุด และเป็นนวัตกรรมล่าสุด นอกจากนี้ ทางบริษัทยังมีรากเทียมที่เป็นโลหะผสมที่แข็งแรงที่สุด ทำให้เป็นรากเทียมตัวเล็กที่มีความเหนียว ทนทานมาก โดยมีคุณสมบัติในการยึดเกาะได้ดีที่สุด ทำให้คนไข้เจ็บตัวน้อย และลดโอกาสการใช้กระดูกเทียม

ในที่นี้จะกล่าวถึงทันตกรรมรากเทียมเพียงอย่างเดียว ส่วนงานทันตกรรมด้านอื่น ๆ ยังคงให้บริการในพื้นที่เดียวกัน

1.3.2 การกำหนดราคา (Price)

ในการพิจารณาการตั้งราคา จะพิจารณาจากระดับคุณภาพของวัสดุรากฟันเทียม และราคาต้นทุนของวัสดุ ค่าแพทย์ และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ รวมทั้งกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มลูกค้าระดับบน ซึ่งต้องการคุณภาพการรักษาที่สูงและบริการที่ดีเยี่ยม ดังนั้นวัสดุที่เลือกใช้จึงเป็นวัสดุที่มีคุณภาพสูง มีมาตรฐานที่ทั่วโลกยอมรับ ในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ระบบการทำให้เครื่องมือปราศจากเชื้อ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่สำคัญ มีผู้ช่วยแปลภาษา (ล่าม) ให้บริการมากกว่า 20 ภาษา เช่น ภาษารัสเซีย อิตาลี สเปน สวีเดน ญี่ปุ่น เกาหลี อารบิก เป็นต้น

ดังนั้น กลยุทธ์การตั้งราคาจะเป็นแบบสร้างภาพลักษณ์ (Price Image) ต้องการรับลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน มีจำนวนที่เหมาะสม ซึ่งทำให้การดูแลได้ทั่วถึงและสร้างความรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษเมื่อเข้ามาใช้บริการ โดยราคาใกล้เคียงกับคู่แข่งทางการตลาด แต่สูงกว่าเล็กน้อย จะไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ

1.3.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

เนื่องจากศูนย์ทันตกรรมรากเทียมยังไม่เป็นที่รู้จัก เนื่องจากการปรับภาพลักษณ์ (Re-branding) โดยใช้ช่องทางการตลาดออนไลน์ ซึ่งเป็นช่องทางใหม่และได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วโลก โดยทำควบคู่ไปกับช่องทางที่มีอยู่เดิม โดยเพิ่มการรับรู้และการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

ผู้รับบริการทันตกรรมที่เข้ามาชมและสอบถามผ่านเว็บไซต์ของโรงพยาบาลเป็นชาวต่างชาติทั้งหมดและจัดอยู่ในกลุ่มเป้าหมายหลักของงานทันตกรรมรากเทียม โดยได้เลือกช่องทางการตลาดออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและได้ทำการทดลองทำโฆษณาแล้วได้ผลดี

Search Engine Optimization (SEO)

เป็นบริการที่ทำให้เว็บไซต์ติดอันดับอยู่ในลำดับ ต้น ๆ ของผลการค้นหา ด้วยคีย์เวิร์ด (Keyword) หรือคำที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในส่วนของการแสดงผลลัพธ์ปกติของเครื่องมือช่วยค้น (Search Engine) ซึ่งปรากฏทางด้านซ้ายของ เครื่องมือช่วยค้น เมื่อเว็บไซต์ติดอันดับต้น ๆ จากการค้นหาของเครื่องมือช่วยค้น ไม่ว่าจะเป็นหน้าแรก (อันดับ 1-10) และไม่เกินหน้าที่สอง (หรืออันดับ 11-20) จะได้รับการเข้าชมชมบ่อยครั้งมากที่สุด ยิ่งอันดับสูงเท่าไรอัตราการคลิกก็สูงเท่านั้น ทำให้เว็บไซต์เป็นที่รู้จักและสร้างยอดขายเพิ่มขึ้น

Pay Per Click (PPC) หรือ Google Adwords

เป็นการทำโฆษณาในรูปแบบหนึ่งของการทำโฆษณาบนหน้ากูเกิล (Google Advertising) คือ การทำโฆษณาให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการ ซึ่งเมื่อคลิกที่โฆษณานั้นก็จะลิงก์ไปยังเว็บไซต์ ที่เรากำหนดไว้ได้ทันที ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายเมื่อมีคนคลิกเท่านั้น แต่ถ้าชมอย่างเดียว ไม่มีการคลิก ก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ โดยโฆษณาจะปรากฏตามคีย์เวิร์ด (Keyword) ที่ซื้อไว้ ซึ่งเว็บไซต์จะต้องอยู่ในส่วนสปอนเซอร์ (Sponsored) ของกูเกิล ไม่ว่าจะค้นหาคำว่าอะไรจากกูเกิล ผลที่ได้จากการค้นหาจะมีกรอบสี่เหลี่ยมอยู่ด้านบนและด้านขวาเสมอ

ทางโรงพยาบาลได้ทดลองทำโฆษณากับกูเกิล (Pay Per Click/ Google Adwords) ระยะเวลา 2 เดือนให้กับศูนย์ศัลยกรรมและความงาม พบว่าจำนวนลูกค้าที่เข้ามาชมและสอบถามข้อมูลในเว็บไซต์เพิ่มขึ้นร้อยละ 40 และรายได้จากผู้รับบริการที่ทำนัดทางเว็บไซต์เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 93 ในระยะเวลาเพียง 2 เดือน ซึ่งเป็นช่องทางที่เห็นผลภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว รวม

งบประมาณที่ลงทุนทั้งสิ้น 150,000 บาท ซึ่งถือว่าคุ้มค่า เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลาในการหาลูกค้าจากช่องทางอื่น โดยเฉพาะลูกค้าที่อยู่ต่างประเทศ

นอกจากนี้ การทำโฆษณาชนิดนี้ สามารถหยุดทำเมื่อใดก็ได้ หากมีงบประมาณจำกัด หรือใช้เป็นกลยุทธ์ในการกระตุ้นยอดขาย หรือสร้างการรับรู้สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 4-1 ผลการทดลองทำโฆษณาแบบคลิกเกิด (Pay Per Click/ Google Adwords) ของศูนย์
ผิวพรรณและความงาม เดือนสิงหาคมถึงกันยายน พ.ศ. 2553

ตัวชี้วัด	ก่อนทำ PPC	หลังทำ PPC	สัดส่วนที่เพิ่มขึ้น
จำนวนที่ลูกค้าเข้ามาชมและสอบถามข้อมูลในเว็บไซต์	100 ราย	142 ราย	40%
รายได้จากผู้รับบริการที่ทำนัดทางเว็บไซต์	1.4 ล้านบาท	2.7 ล้านบาท	93%

ทางศูนย์ทันตกรรมรากเทียมจึงได้วางแผนช่องทางการจัดจำหน่ายไว้ 2 ช่องทางหลัก ได้แก่

1. ช่องทางการตลาดออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางใหม่ โดยจัดทำ “โครงการ SEO & Pay per click” ซึ่ง ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเข้าถึงลูกค้าได้ทั่วโลก โดยกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ได้แก่ ชาวต่างชาติ 5 อันดับแรกที่สร้างรายได้ให้ศูนย์ทันตกรรมในช่วงปีแรก และขยายฐานลูกค้าเพิ่มจากข้อมูล 10 อันดับแรกภายใน 3 ปี และขยายฐานลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ เพิ่มต่อไป

- ระยะที่ 1: กลุ่มผู้รับบริการชาวต่างชาติจัดอันดับตามประเทศ โดยแบ่งตามจำนวนผู้รับบริการและรายได้ 5 อันดับแรก
- ระยะที่ 2: กลุ่มผู้รับบริการชาวต่างชาติจัดอันดับตามประเทศ โดยแบ่งตามจำนวนผู้รับบริการและรายได้ 10 อันดับแรก
- ระยะที่ 3: กลุ่มผู้รับบริการชาวต่างชาติที่มีกำลังซื้อสูง เช่น กลุ่มประเทศในตะวันออกกลาง เป็นต้น

ตารางที่ 4-2 การจัดอันดับจำนวนผู้รับบริการทันตกรรม และรายได้แยกตามประเทศ 10 อันดับแรก

อันดับที่	จำนวนผู้รับบริการ	รายได้
1	อังกฤษ	อังกฤษ
2	อเมริกา	อเมริกา
3	ออสเตรเลีย	เยอรมัน
4	นอร์เวย์	นอร์เวย์
5	เยอรมัน	ออสเตรเลีย
6	เนเธอร์แลนด์	สวีเดน
7	สวิตเซอร์แลนด์	สวิตเซอร์แลนด์
8	ญี่ปุ่น	ญี่ปุ่น
9	สวีเดน	ฝรั่งเศส
10	ฝรั่งเศส	เนเธอร์แลนด์

2. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้าที่มีอยู่เดิมจะเพิ่มการรับรู้และการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

ช่องทางต่าง ๆ ได้แก่

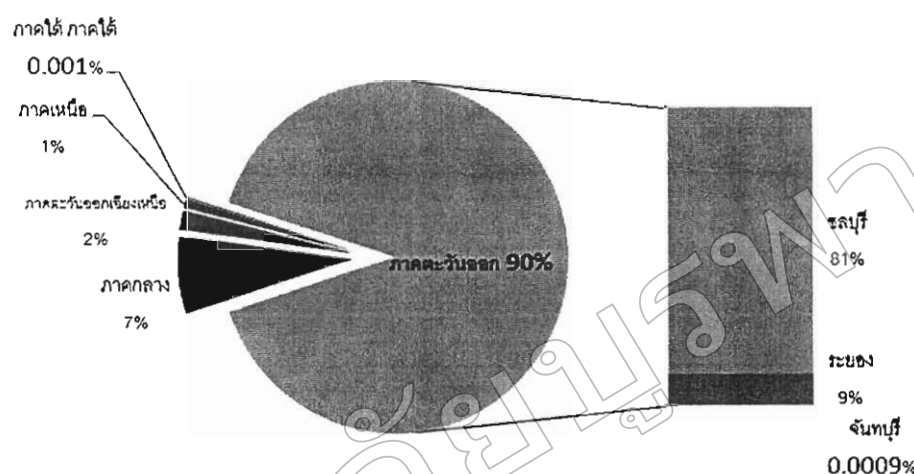
- เว็บไซต์ของโรงพยาบาล
- เว็บไซต์ของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม
- ศูนย์บริการข้อมูลของโรงพยาบาล (Contact Center)
- บริการข้อมูลของศูนย์ฯ ผ่านโทรศัพท์สายตรง
- การทำกิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing)
- การทำสัญญาการส่งต่อผู้ป่วยชาวต่างชาติกับตัวแทน (Medical Agency) ทั้งใน

ประเทศและต่างประเทศ

- การทำสัญญากับบริษัทประกันต่างประเทศ
- การออกเยี่ยมคลินิกทันตกรรมพันธมิตร (Alliance) ในการส่งต่อผู้ป่วยมารักษาต่อ

ในกรณีที่บุคลากรหรือเครื่องมือไม่เพียงพอในการให้บริการ

- การทำการตลาดสำหรับกลุ่มคนไทย เน้นในพื้นที่ในจังหวัดชลบุรีมากที่สุด



ภาพที่ 4-2 สัดส่วนรายได้กลุ่มคนไทยของศูนย์ทันตกรรมแยกตามพื้นที่ในภาคตะวันออก
ปี พ.ศ. 2550-2552

1.3.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)

- บัตรฟรีสำหรับปรึกษาทันตกรรมรากเทียม จากกิจกรรมบรรยายวิชาการนอกสถานที่ มีระยะเวลา 1-3 เดือน ตามความเหมาะสม
- บัตรฟรีสำหรับรับบริการเอ็กซเรย์ทันตกรรมรากเทียม 3 มิติ เพื่อการวางแผนการทำรากฟันเทียมที่ศูนย์ทันตกรรมรากเทียม
- บัตรส่วนลดทันตกรรมรากเทียม 5-10% เป็นรางวัลสำหรับการเข้าร่วมงานหรือการร่วมกิจกรรม โดยมีกำหนดระยะเวลาในการให้ส่วนลดที่แน่นอน ภายใน 1-3 เดือน ตามความเหมาะสม
- ส่วนลดเอ็กซเรย์ทันตกรรมรากเทียม 3 มิติ เพื่อการวางแผนการทำรากฟันเทียม ตามกิจกรรมหลักของโรงพยาบาล
- ส่วนแบ่งรายได้ 5-10% สำหรับตัวแทนของโรงพยาบาล (Agency) ที่แนะนำลูกค้ามารับบริการทันตกรรมรากเทียม
- ส่วนแบ่งรายได้ 200 บาท สำหรับคลินิกทันตกรรมพันธมิตร (Alliance) ที่ส่งลูกค้ามารับบริการเอ็กซเรย์ 3 มิติ เพื่อวางแผนการทำทันตกรรมรากเทียม

2. กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ

2.1 ผู้บริหารและโครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 4-3 โครงสร้างการจัดการของศูนย์ทันตกรรมรakit

ในการจัดการของกิจการนั้นเป็นผู้บริหารชุดเดิม การควบคุมดูแลกิจการ กระบวนการตัดสินใจ และระบบข้อมูลยังเป็นไปตามสายบังคับบัญชาเดิมของโรงพยาบาล เนื่องจากโครงการนี้เป็นการขยายตัวไปรองรับความต้องการใหม่ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ทั้งนี้ผู้อำนวยการศูนย์ทันตกรรม จะเป็นผู้ดูแลภาพรวมของศูนย์ทันตกรรมรakitและบุคลากรที่เป็นทันตแพทย์ทั้งหมด โดยมีผู้จัดการศูนย์ทันตกรรมเป็นเสมือนผู้จัดการทั่วไปของกิจการ

2.2 แผนปฏิบัติการ

แผนการปฏิบัติการจะประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร
2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและการสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้า
3. การเพิ่มฐานลูกค้าจากการทำการตลาดออนไลน์
4. การประเมินผล

ทีมงาน ประกอบด้วย

1. ทีมบริหาร
2. ทีมทันตแพทย์และการศึกษาต่อเนื่อง
3. ทีมการตลาดและประชาสัมพันธ์
4. ทีมบริการ

ทีมบริหารจะทำหน้าที่ประเมินสถานการณ์และกำหนดงบประมาณโครงการ โดยมี การหารือร่วมกับทีมทันตแพทย์ ทีมการตลาดและประชาสัมพันธ์ และทีมบริการ เพื่อออกแบบให้ การบริการทันตกรรมรากเทียมที่มีความแตกต่างจากเดิม และตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้ง การเตรียมแผนงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ การฝึกอบรมเพิ่มเติมของกลุ่มทันตแพทย์ การเตรียมการสร้าง การรับรู้อย่างกว้างขวางและเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การเตรียมระบบการให้บริการที่ลูกค้า พึงพอใจ และการสร้างรายได้ที่สูงขึ้นให้กับธุรกิจโรงพยาบาล

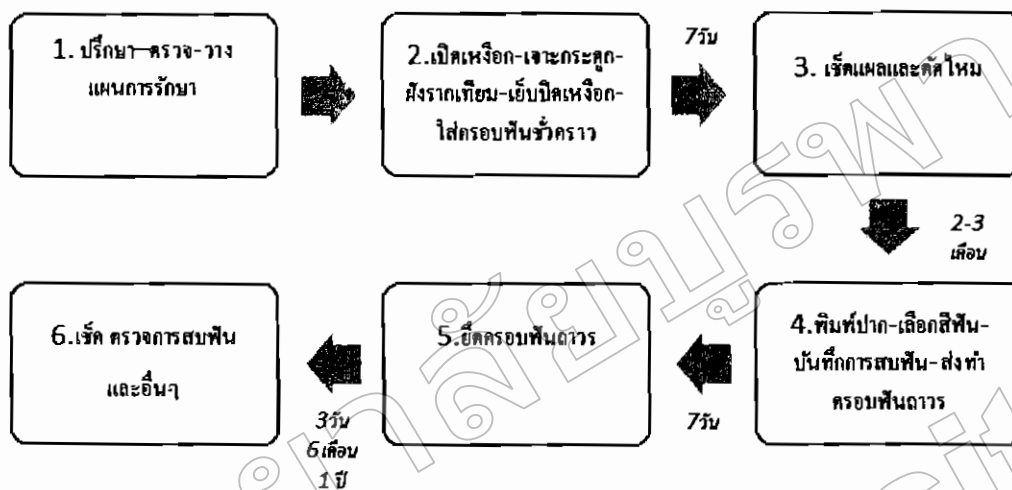
ตารางที่ 4-3 แผนปฏิบัติการโครงการหลัก 3 โครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของศูนย์ทันตกรรม รากเทียม

โครงการ	งบประมาณ	แผนการดำเนินงานเดือนที่												ผู้รับผิดชอบ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. เตรียมความพร้อมบุคลากร สำหรับเปิดศูนย์ทันตกรรม รากเทียม	200,000	← →												ทีมบริหาร ทีมทันตแพทย์และ การศึกษาต่อเนื่อง
2. โครงการสร้างแบรนด์ที่ แข็งแรง	200,000						← →							ทีมการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ และทีมบริการ
3. โครงการเพิ่มฐานลูกค้า ทันตกรรมรากเทียม	627,000							← →						ทีมการตลาดและ ประชาสัมพันธ์
รวมงบประมาณทั้งสิ้น	1,027,000													

2.3 นโยบายด้านสินค้าและบริการ

กิจการมีนโยบายความร่วมมือกับบริษัทผู้ค้า เน้นสินค้าที่มีคุณภาพสูง (ซึ่งเป็นบริษัทที่ ได้รับการคัดเลือกเป็นอย่างดีแล้ว) ในการสนับสนุนการบริการของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม ตาม ข้อตกลงความร่วมมือจะครอบคลุมในการจัดซื้อและจัดการสินค้าคงคลัง ทางโรงพยาบาลไม่ต้องมี การสั่งซื้อล่วงหน้าและไม่ต้องลงทุนในสินค้าคงคลัง เนื่องจากทางบริษัทจะนำสินค้าบางส่วนมา สรรองให้มีพร้อมใช้ โดยทางโรงพยาบาลสามารถทำการจัดซื้อภายหลังการใช้สินค้านั้น ๆ แล้ว

2.4 นโยบายด้านการดูแลลูกค้า



ภาพที่ 4-4 ขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการรากฟันเทียม

โดยทั่วไปขั้นตอนทั่วไปสำหรับการทดแทนฟันที่หายไปด้วยรากเทียม ผู้รับบริการจะต้องมาพบทันตแพทย์อย่างน้อย 6 ครั้ง แต่ศูนย์ทันตกรรมรากเทียมนำเสนอบริการที่แตกต่าง

ตารางที่ 4-4 การเปรียบเทียบขั้นตอนทั่วไปของการทำรากฟันเทียมและความแตกต่างของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม

ขั้นตอนทั่วไปของการทำรากฟันเทียม	ความแตกต่างของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม
ครั้งแรก	- ใช้เอ็กซเรย์ 3 มิติซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยแห่งเดียวในภาคตะวันออก วางแผนการรักษาที่ดีที่สุดและเพิ่มความปลอดภัยสำหรับผู้รับบริการ
การปรึกษา ตรวจ เอ็กซเรย์ในช่องปากและวางแผนการรักษา	- การใช้วิดีโอสาริตขั้นตอนการรักษาที่เข้าใจง่าย ถึงแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ และลดขั้นตอนการแปลภาษาของเจ้าหน้าที่ล่ามภาษาต่าง ๆ ได้

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ขั้นตอนทั่วไปของการทำรากฟันเทียม	ความแตกต่างของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม
ครั้งแรก การปรึกษา ตรวจ เอ็กซเรย์ในช่องปาก และวางแผนการรักษา (ต่อ)	- การให้ข้อมูลโดยละเอียดเพื่อประกอบการตัดสินใจตามมาตรฐานสากล 7 หัวข้อ ได้แก่ ข้อดี ข้อเสีย ทางเลือก ความเสี่ยงและผลข้างเคียงของการรักษา ความเสี่ยงถ้าไม่รักษา ขั้นตอนการรักษา และข้อควรปฏิบัติหลังการรักษา
ครั้งที่ 2 การผ่าตัดฝังรากฟันเทียม - เปิดเหงือก - เจาะกระดูกเป็นช่องนำสำหรับฝังรากเทียม - ใส่รากเทียมในช่องที่เตรียมไว้ - เย็บปิดเหงือก - ใส่ครอบฟันชั่วคราว สำหรับใช้งานระหว่างรอครอบตัวจริงจากห้องแล็บฟัน	- การผ่าตัดฝังรากฟันเทียมสามารถให้บริการได้ตั้งแต่ครั้งแรก โดยผู้รับบริการไม่ต้องกลับมาพบทันตแพทย์เป็นครั้งที่ 2 เนื่องจากทาง Supplier จะนำสินค้ามาเป็นสต็อกให้ก่อน และหากใช้งานแล้วจึงเรียกเก็บเงิน ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันที กรณีที่ผู้รับบริการมีเวลาน้อย และตัดสินใจมาแล้ว สามารถประหยัดเวลาได้น้อย 1-3 วัน
ครั้งที่ 3 การเช็คแผลและตัดไหม	- การใช้นวัตกรรมรากฟันเทียมล่าสุด จะลดระยะเวลาในการยึดติดของรากฟันเทียมและกระดูกจาก 2-3 เดือน เหลือเพียง 4-6 สัปดาห์ ทำให้เวลามาพบทันตแพทย์ใน ครั้งที่ 4 สั้นลง
ครั้งที่ 4 - พิมพ์ปาก - เลือกสีฟัน - บันทึกการสบฟัน - ส่งทำครอบฟัน/สะพานฟันถาวร	- เนื่องจากการควบคุมคุณภาพในบางรายที่มีเวลาจำกัดไม่จำเป็นต้องนัดเช็คแผล และไม่ต้องกลับมาตัดไหมเนื่องจากใช้ไหมละลายได้
ครั้งที่ 4 - พิมพ์ปาก - เลือกสีฟัน - บันทึกการสบฟัน - ส่งทำครอบฟัน/สะพานฟันถาวร	- เลือกห้องแล็บทันตกรรมที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์ทำครอบฟันสำหรับรากฟันเทียม เพื่อให้ผู้รับบริการได้ฟันเทียมซี่ใหม่ที่สวยงามและใกล้เคียงฟันธรรมชาติมากที่สุด

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ขั้นตอนทั่วไปของการทำรากฟันเทียม	ความแตกต่างของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม
ครั้งที่ 5 ยึดครอบฟัน/สะพานฟันถาวร ครั้งที่ 6 เช็ก ตรวจการสบฟันและอื่น ๆ	- เนื่องจากศูนย์ทันตกรรมรากเทียมให้บริการโดย ทันตแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ จึงสามารถรับประกัน คุณภาพการรักษาหลังการยึดครอบฟันภายใน ระยะเวลา 1 ปี สามารถกลับมาพบทันตแพทย์เพื่อ ตรวจสอบและแก้ไขความไม่พึงพอใจโดยไม่คิด ค่าบริการ

2.5 นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร

การจัดหาทรัพยากรบุคคลของโครงการใหม่นั้น จะเน้นการสรรหาทันตแพทย์ประจำ
ที่ได้รับการฝึกอบรมด้านทันตกรรมรากเทียม และทันตแพทย์ที่ปรึกษาเสริมศักยภาพของ
ศูนย์ทันตกรรมรากเทียม นอกจากนี้ยังมีแผนการส่งทันตแพทย์ไปฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น
ภายในประเทศด้านทันตกรรมรากเทียม เพื่อให้การให้ข้อมูลและการส่งต่อผู้รับบริการภายใน
ทันตกรรมรากเทียมมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม
ในเรื่องเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และกระบวนการช่วยทันตแพทย์ในการให้บริการทันตกรรม
รากเทียมก่อนการเปิดศูนย์ทันตกรรมรากเทียมเพื่อให้มีความพร้อมมากที่สุด โดยมีแผนงานดังนี้

1. จัดหาทันตแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญมาประจำที่ศูนย์ทันตกรรมรากเทียม
2. จัดหาวิทยากรมาบรรยายพิเศษและบุคลากรเสริมในการจัดกิจกรรมทางการตลาด
3. ประสานงานในส่งทันตแพทย์ไปเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น
4. จัดฝึกอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการช่วยงาน

ทันตแพทย์ด้านทันตกรรมรากเทียม

5. ใช้การสร้างแรงจูงใจและกระตุ้น (Motivation and Incentive) เพื่อให้พนักงานขาย
มีความตั้งใจในการขายและบริการลูกค้า

เนื่องจากจำนวนเจ้าหน้าที่ทันตกรรมยังมีเพียงพอ จึงไม่พิจารณาเพิ่มจำนวน แต่สิ่งสำคัญ
จะต้องจัดหาทันตแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญมาประจำที่ศูนย์ทันตกรรมรากเทียมเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4-5 จำนวนทันตแพทย์ก่อนและหลังการเปิดศูนย์ทันตกรรมรากเทียม

สรุปจำนวนทันตแพทย์	ก่อนเปิดศูนย์ (คน)	หลังเปิดศูนย์ (คน)
ทันตกรรมรากเทียม		
1. การฝังรากฟันเทียม	3	6*
2. การทำครอบฟันบนรากเทียม	1	8*
ทันตกรรมความงาม		
1. ทันตกรรมประดิษฐ์ (ฟันปลอม)	3	6*
2. ฟอกสีฟัน	6	8*
3. จัดฟัน	4	4
ทันตกรรมเฉพาะทาง		
1. ศัลยศาสตร์ช่องปาก (ผ่าฟันคุด, ผ่าตัดในช่องปาก)	3	3
2. ประทันตวิทยา (รักษาโรคเหงือก, ผ่าตัดเหงือก)	2	2
3. รักษาโรคฟัน	3	4*
4. ทันตกรรมสำหรับเด็ก	3	3
ทันตกรรมทั่วไป	8	8
รวม	32	38

หมายเหตุ

จำนวนทันตแพทย์หลังเปิดศูนย์ทันตกรรมรากเทียม สำหรับการฝังรากฟันเทียมและทันตกรรมประดิษฐ์ (ฟันปลอม) เป็นกลุ่มเดียวกัน และทันตแพทย์สำหรับการทำครอบฟันบนรากฟันเทียมและฟอกสีฟัน เป็นกลุ่มเดียวกัน เนื่องจากมีการส่งทันตแพทย์เดิมไปฝึกอบรมเพิ่มเติม

ในการประสานในส่งทันตแพทย์ไปเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น และการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เจ้าหน้าที่ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการช่วยงานทันตแพทย์ด้านทันตกรรมรากเทียม มีแผนการศึกษาต่อเนื่องเป็นผู้รับผิดชอบ

ตารางที่ 4-6 แผนบุคลากรของศูนย์ทันตกรรมรากเทียมในระยะเวลา 3 ปี

บุคลากร	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร	2	2	3
ทันตแพทย์	38	42	47
พนักงานผู้ช่วยทันตแพทย์	26	28	30
บุคลากรบริการต้อนรับส่วนหน้า	6	6	7
รวมบุคลากร	72	78	87

2.6 นโยบายด้านการเงิน

กิจการใช้นโยบายในการจัดสรรเงินทุนจากทางโรงพยาบาล ตามขั้นตอนของการเสนอขออนุมัติงบประมาณลงทุน ซึ่งจะมีกำหนดปีละ 1 ครั้ง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการลงทุนล่วงหน้าและเบิกใช้งบประมาณตามที่ได้ขออนุมัติไว้

ทางโรงพยาบาลมีแผนการบริหารงบประมาณที่จัดระบบการอนุมัติและเบิกใช้งบประมาณการลงทุน แผนกบัญชีการเงินที่มีหน้าที่ตรวจสอบและเบิกจ่ายรายการต่าง ๆ แผนกจัดซื้อและแผนกบริหารคลังยาและเวชภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน สามารถนำสรุปผลการดำเนินการรายเดือนที่ได้มาวิเคราะห์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

โครงสร้างราคาของทันตกรรมรากเทียม

รายได้	100%
- ค่าวัสดุทำรากเทียม	35%
- ค่าแพทย์	30%
- ค่าเจ้าหน้าที่	10%
- กำไรเบื้องต้น	25%

ตารางที่ 4-7 การพยากรณ์ทางการเงินของศูนย์ทันตกรรมรากเทียมในระยะเวลา 3 ปี

การพยากรณ์ทางการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
รายได้ทันตกรรมรากเทียม (Revenue)	18,000,000	27,500,000	36,000,000
ต้นทุนทางตรง (Direct Cost)	6,300,000	9,625,000	12,600,000
ค่าแพทย์ (Doctor Fee)	5,400,000	8,250,000	10,800,000
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Expense)	1,800,000	2,750,000	3,600,000
กำไรเบื้องต้น (Net Profit)	4,500,000	6,875,000	9,000,000
อัตรากำไรต่อรายได้	25%	25%	25%
อัตราการเจริญเติบโต (Growth Rate)	15%	20%	25%
สัดส่วนรายได้ทันตกรรมรากเทียมต่อรายได้	18%	25%	30%
รวม (%Revenue)			

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

$$Q = \frac{F}{(P-V)}$$

จำนวนการขายที่จุดคุ้มทุน = $\frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}$ (หน่วย)

$$Q = \frac{11,700,000}{(75,000 - 50,000)}$$

$$Q = \frac{11,700,000}{25,000}$$

$$= 468 \quad \text{หน่วย}$$

จากการประมาณการรายได้ในปีที่ 1 ในอัตรากำไร 25% จะต้องให้บริการทันตกรรมรากเทียมทั้งสิ้น 468 ซึ่งต่อปี คิดเป็น 39 ซึ่งต่อเดือน

การประมาณการทางการเงินของศูนย์ทันตกรรมรากเทียม ยังไม่สามารถแบ่งแยกได้ชัดเจนเนื่องเป็นการขยายหน่วยงาน ตัวเลขทางการเงินจะถูกคำนวณในภาพรวมของทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะทราบผลประกอบการของแต่ละหน่วยงาน ส่วนงบการเงินต่าง ๆ จะถูกจัดทำในภาพรวมของโรงพยาบาลจึงไม่สามารถนำมาแสดงในแผนธุรกิจนี้ได้

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University