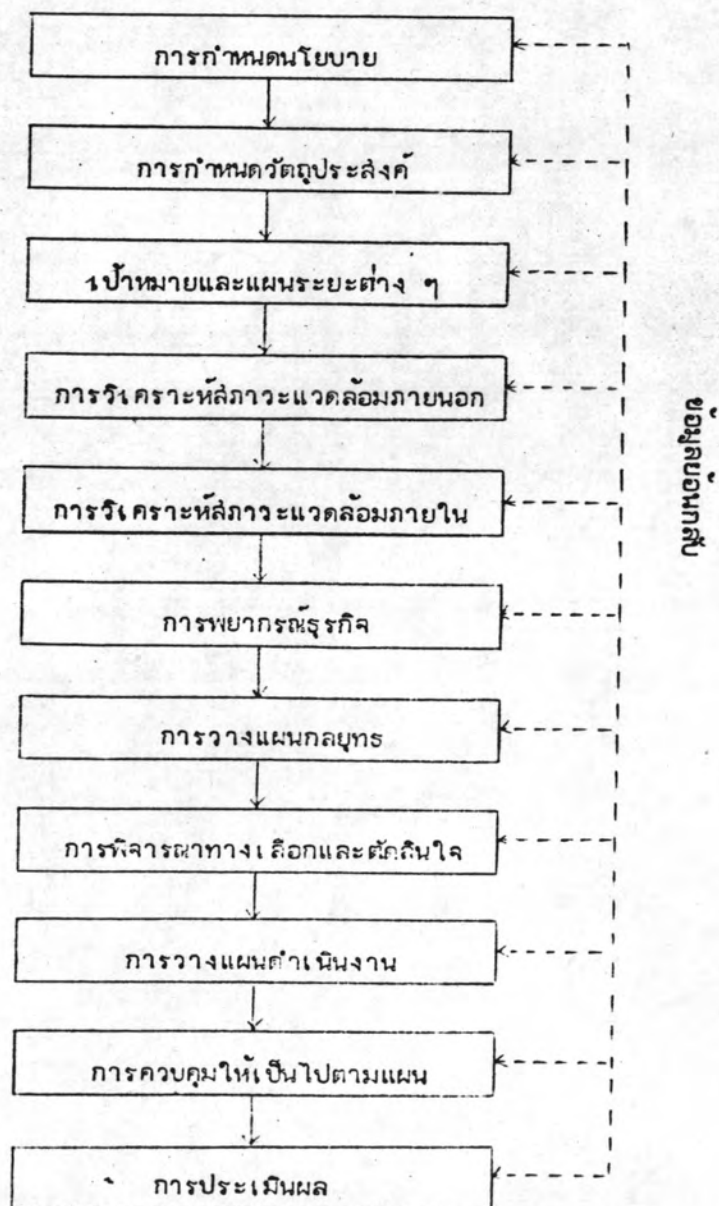


บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย
พอจะสรุปถึงกระบวนการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย
ได้ตั้งแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 กระบวนการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยา



จากแผนภูมิที่ 7 เป็นกระบวนการวางแผนและควบคุมของบริษัทผลิตยาฯ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ในการปฏิบัติจริง ๆ มีไต่ขึ้นตอนทุกอย่างจะต้องเรียงตามลำดับเช่นนี้ เสมอไปอาจมีการเปลี่ยนแปลงสลับกันไปมาแล้วแต่ความเหมาะสม โดยที่กระบวนการวางแผนและควบคุมนี้อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานระดับบริหาร ซึ่งจะหมายถึงผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองลงมาด้วย สำหรับบริษัทผลิตยาฯ ผู้บริหารระดับสูง หมายถึงคณะกรรมการอันประกอบด้วย

1. ผู้บริหารซึ่งส่งมาจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ
2. ผู้บริหารซึ่งเป็นคนไทย

โครงสร้างของบริษัทผลิตยาฯ จะแบ่งฝ่ายต่าง ๆ ออกตามหน้าที่แบบที่เรียกว่า โครงสร้างเชิงหน้าที่ (Functional structure) ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงานซึ่งเป็นผู้บริหารระดับรองลงมาของบริษัทแบ่งออกเป็น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ฯลฯ (ในแต่ละบริษัทอาจเรียกชื่อต่างกันออกไป)

การกำหนดนโยบาย

จากการศึกษาพบว่านโยบายหลักของบริษัทผลิตยาฯ ถูกกำหนดไว้ในทิศทางเดียวกันกับนโยบายหลักของบริษัทแม่ ในต่างประเทศ หรือนำนโยบายหลักของบริษัทแม่ มาเป็นแนวในการกำหนดนโยบายของบริษัทในเมืองไทย โดยจะเขียนไว้กว้าง ๆ มีข้อความคล้าย ๆ กันคือ บริษัทล่าช้าหรือบริษัทร่วมทุนที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมการมีสุขภาพอนามัยและการสาธารณสุขที่ดี โดยบริษัทจะผลิตและขายยาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน จะดำเนินกิจการโดยถูกต้องตามกฎหมาย ในตารางที่ 6 แสดงให้เห็นความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายของบริษัทผลิตยาฯ ว่า บริษัทผลิตยาฯ ยังไม่มีอิสระในการกำหนดนโยบายของบริษัทเองโดยลำพัง ผู้บริหารระดับสูงต้องนำนโยบายหลักของบริษัทแม่ มาเป็นแนวในการกำหนดและปรับให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมในประเทศไทยก่อน

ตารางที่ 6 ความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายของบริษัทผลิตราย

การกำหนดนโยบาย บริษัท ผลิตราย	บริษัทแม่ฯ เป็นผู้ กำหนดนโยบายของ บริษัทผลิตราย	นำนโยบายหลักของ บริษัทแม่ฯ มาเป็นแนว ทางการกำหนด นโยบาย	บริษัทผลิตราย เป็นผู้ กำหนดนโยบายเอง
A		✓	
B		✓	
C		✓	
D		✓	
E		✓	
F		✓	
G		✓	
H		✓	
I		✓	
J		✓	
K		✓	
L		✓	
M		✓	
N		✓	
รวม		14	
ร้อยละ		100	

จากตารางที่ 6 พบว่าการกำหนดนโยบายของบริษัทผลิตราย เป็นการนำนโยบายหลักของบริษัทแม่ฯ มาเป็นแนวทางการกำหนดนโยบายของบริษัททั้ง 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 100

นอกจากนี้พบว่าไม่มีบริษัทราย บริษัทใดที่มีกำหนดเวลาแน่นอนว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของตนเมื่อใด จากการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัทผลิตราย ส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุ 2 ประการคือ

1. วิกฤตการเปลี่ยนแปลงนโยบายหลักของบริษัทแม่ฯ ในต่างประเทศ ทำให้บริษัทสาขาและบริษัทร่วมทุนต่าง ๆ ต้องปรับนโยบายของตนเองตามด้วย

อยู่เปลี่ยนแปลง จนทำให้นโยบายของบริษัทต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ตัวอย่างกรณีนี้ เช่น บริษัทหนึ่งเน้นการขายยาโดยมีนโยบายใช้การโฆษณาเป็นหลักในการส่งเสริมการขาย พอมีพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 เกี่ยวกับการโฆษณายา (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ค.) ทำให้ต้องเปลี่ยนนโยบายไปสู่การขายยาประเภทแพทย์ใช้แทนยาที่ผู้บริโภคซื้อเองจากร้านขายยาโดยตรง

การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทผลิตยาฯ จะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงในเมืองไทย แล้วส่งไปขอความเห็นชอบหรือขออนุมัติจากบริษัทแม่ฯ ในต่างประเทศ แล้วแต่ว่าการบริหารของบริษัทแม่ฯ ในต่างประเทศจะเป็นแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากน้อยแค่ไหน ถ้าบริษัทแม่ฯ ค่อนข้างไปทางด้านการบริหารแบบรวมอำนาจ กิจกรรมที่ต้องขออนุมัติและรายงานที่ต้องเสนอไปสู่อุปบริษัทแม่ฯ ก็จะมีรายละเอียดมาก แต่ถ้าค่อนข้างไปทางด้านการบริหารแบบกระจายอำนาจ กิจกรรมที่ต้องขออนุมัติและรายงานต่าง ๆ ก็จะลดลงจากการสัมภาษณ์พบว่าในบริษัทผลิตยาฯ ระบบการบริหารค่อนข้างมาทางด้านกระจายอำนาจมากกว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบการบริหารค่อนข้างมาทางด้านกระจายอำนาจก็คือ บริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย เป็นสาขาหรือบริษัทร่วมทุนของบริษัทยาข้ามชาติ ซึ่งมีสาขาอยู่ทั่วโลก กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับทางด้านยาและสภาวะแวดล้อมในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารท้องถิ่นย่อมมีความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านี้ตลอดจนสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่นของตนได้ดีกว่า

การกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทผลิตยาฯ จะเน้นทั้งผลิตภัณฑ์และตลาดไปพร้อม ๆ กัน มิได้เน้นผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านใดด้านเดียว ดังปรากฏในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทผลิทยาฯ

ลักษณะของ วัตถุประสงค์ บริษัท ผลิทยาฯ	เน้น ผลิตภัณฑ์ อย่างเดียว	เน้น ผลิตภัณฑ์มาก กว่าตลาด	เน้นทั้ง ผลิตภัณฑ์และ ตลาดใกล้เคียง กัน	เน้นตลาด มากกว่า ผลิตภัณฑ์	เน้นตลาด อย่างเดียว
A		✓			
B			✓		
C		✓			
D			✓		
E		✓			
F			✓		
G		✓			
H			✓		
I			✓		
J			✓		
K			✓		
L			✓		
M			✓		
N		✓			
รวม	-	5	9	-	-
ร้อยละ	-	35.7	64.3	-	-

จากตารางที่ 7 มี 9 บริษัทที่ให้ความสำคัญทั้งด้านผลิตภัณฑ์และด้านตลาดในการกำหนดวัตถุประสงค์ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 64.3 ในขณะที่อีก 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 35.7 เน้นด้านผลิตภัณฑ์มากกว่าด้านตลาด

ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ ในขณะที่พิจารณาว่าจะผลิทยาคุมกำเนิดชนิดฉีดสูตรใหม่ ซึ่งมีผลข้างเคียง (Side Effect) ต่อร่างกายน้อย หรือจะสั่งซื้อจากต่างประเทศ ก็ต้องมาประเมินยอดขายในเมืองไทยว่าจะสามารถขายได้เท่าใด คุ้มกับที่จะลงทุนหรือไม่

โดยดูจากตัวผลิตภัณฑ์หรือยาคุมกำเนิดชนิดชนิดนั้นว่า มีคุณภาพดีกว่ายาคุมกำเนิดที่มีอยู่เดิมใน
ข้อใดบ้าง จะสามารถทำยอดขายได้เท่าใด และตลาดของยาคุมกำเนิดแต่ละภาคของประเทศ
ไทยจะสามารถเข้าไปแข่งขันได้เท่าใด ในภาคอีสานอาจจะตั้งเป้าหมายได้น้อย เพราะรายได้
ประชาชนต่ำ ในภาคกลางหรือตามจังหวัดใหญ่อาจตั้งไว้สูง เพราะประชาชนมีกำลังซื้อสูงกว่า
ซึ่งเป็นตัวอย่างในการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทผลิตยาฯ ซึ่งใช้ทั้งผลิตภัณฑ์และตลาด
เป็นเกณฑ์

มีข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับในกรณีบริษัทแม่ ที่เป็นโรงงานประเภทวิสัยจนมีความ
เชี่ยวชาญหรือเป็นผู้นำเฉพาะด้าน เช่น บริษัท โรยแห่งสวิตเซอร์แลนด์เชี่ยวชาญทางด้าน
ยากล่อมประสาท บริษัททาเคด้าแห่งประเทศญี่ปุ่นค้นคว้าวิจัยทางไวตามิน ฯลฯ บริษัท
เหล่านี้จะกำหนดผลิตภัณฑ์และความเชี่ยวชาญของตนเป็นวัตถุประสงค์หลักแล้วนำมาสร้าง
ความต้องการของตลาด นั่นคือเน้นกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ในตลาดในส่วนของสินค้าที่เป็นยา
ประเภทวิสัยจากบริษัทแม่ ทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของบางบริษัทคิดโดยส่วนรวม
แล้วนั้น ด้านผลิตภัณฑ์มากกว่าด้านตลาด

เป้าหมายและแผนระยะต่าง ๆ

จากบทที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์ หมายถึง ผลสุดท้ายที่บริษัทผลิตยาฯ ต้องการ
วัตถุประสงค์ที่มีการระบุขึ้นในเวลาปัจจุบันจะเกิดผลขึ้นจริงในอนาคตข้างหน้า ผลที่ต้องการ
ให้เกิดขึ้นนี้เราจะกำหนดเป็นเป้าหมายไว้ว่าต้องการอะไรในระยะเวลาใด ซึ่งจะถูก
ถ่ายทอดออกมาในรูปของแผนระยะต่าง ๆ สำหรับบริษัทผลิตยาฯ จะกำหนดระยะเวลา
ของแผนไว้ดังนี้ (โปรดดูตารางที่ 30 ในบทที่ 5 ประกอบ)

1. แผนระยะสั้น ระยะเวลา 1 ปี
2. แผนระยะกลาง ระยะเวลาประมาณ 3 ปี
3. แผนระยะยาว ระยะเวลาประมาณ 5 ปี - 5 ปีขึ้นไป

สำหรับบริษัทผลิตยาฯ ส่วนใหญ่ใช้แผนระยะสั้นและแผนระยะกลางเป็นหลัก
โดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตยาฯ ให้ความสำคัญมากต่อการกำหนดแผนและการควบคุม
ให้เป็นไปตามแผน ส่งผลให้มีการมุ่งดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนไปยังผู้บริหาร
และพนักงานระดับรองลงมาอย่างเข้มงวด สำหรับแผนระยะยาวใช้สำหรับคาดการณ์
ยอดขายในอีก 5 ปีข้างหน้า และใช้ในกรณีที่ต้องลงทุนมากเป็นพิเศษ เช่น ขยายโรงงาน

ตั้งโรงงานแห่งใหม่ ชื่อสินทรัพย์ประจำที่ลงทุนมาก ๆ เป็นต้น ถ้าไม่มีกรณีพิเศษดังกล่าว บริษัทผลิตยาฯ จะใช้แผนระยะกลางเป็นหลัก และนำแนวทางในแผนระยะกลางมากำหนดแผนระยะสั้นหรือแผนดำเนินงานประจำปีอีกที (จะกล่าวในการวางแผนดำเนินงาน บทที่ 4 นี้) โดยพอจะสรุปแผนระยะกลางของบริษัทผลิตยาฯ ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. การวางแผนทอระยะ (Rolling Plan)

ข. การวางแผนล่วงหน้า (Forward Plan)

ก. การวางแผนทอระยะ แผนดังกล่าวจะถูกกำหนดขึ้นเป็นระยะเวลา 3 ปี เช่น

การวางแผนสำหรับปี 2524 ปี 2525 ปี 2526 ในไตรมาสที่สี่ของปี 2523 บริษัทจะหยิบเอาเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปี 2524-2526 ว่า ในปี 2524 จะต้องทำอะไรบ้าง ต้องการอะไรบ้าง ในทิศทางอย่างไรมาพิจารณาเพื่อเตรียมตัวที่จะปฏิบัติจริง ซึ่งในระหว่างไตรมาสต่าง ๆ ของปี 2524 ก็จะมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับปี 2524 เมื่อถึงไตรมาสที่สี่ของปี 2524 ก็จะเริ่มนำเอาแผนของปี 2525 มาพิจารณาเพื่อเตรียมตัวที่จะปฏิบัติอีกพร้อมกันก็จะวางแผนสำหรับปี 2527 ต่อจากปี 2526 เพื่อให้เป็นแผนระยะเวลา 3 ปี ต่อไปคือแผนปี 2525-2527

ข. การวางแผนล่วงหน้า ลักษณะคล้ายการวางแผนทอระยะ คือ เป็นแผนระยะกลาง ระยะเวลาประมาณ 3 ปี เช่น แผนสำหรับปี 2524 ปี 2525 ปี 2526 จะต่างกันเพียงในไตรมาสที่สี่ของปี 2524 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตยาฯ จะทำการวางแผนใหม่ อีกทั้ง 3 ปีคือ 2525 2526 2527 แทนที่จะเป็นเฉพาะปี 2527 เช่น วิธีแรก ซึ่งแผนดังกล่าวก็จะเป็นแผนระยะเวลา 3 ปีต่อไป คือ แผนปี 2525-2527

ตารางที่ 8 การวางแผนระยะกลางของบริษัทผลิตยาฯ

ลักษณะการวางแผนระยะ กลาง บริษัท ผลิตยาฯ	การวางแผนทอระยะ	การวางแผนลวงหน้า
A	✓	
B		✓
C		✓
D		✓
E		✓
F		✓
G	✓	
H		✓
I		✓
J		✓
K		✓
L		✓
M	✓	
N		✓
รวม	3	11
ร้อยละ	21.4	78.6

จากตารางที่ 8 พบว่ามี 3 บริษัทมีการวางแผนแบบการวางแผนทอระยะ คิดเป็นร้อยละ 21.4 และอีก 11 บริษัทมีการวางแผนแบบการวางแผนลวงหน้า คิดเป็นร้อยละ 78.6

สำหรับการกำหนดแผนระยะยาวของบริษัทผลิตยาฯ กระทำโดยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสาขาหรือบริษัทร่วมทุนในประเทศไทย แต่ก็ต้องส่งไปให้บริษัทแม่ในต่างประเทศ เห็นชอบหรืออนุมัติก่อน ซึ่งขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของบริษัทแม่ว่าเป็นแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเพียงใด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นคนไทย ได้แนวความคิดว่าบริษัทแม่ในต่างประเทศให้ความสำคัญและเชื่อถือผู้บริหารในเมืองไทย

มากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งปริมาณผู้บริหารคนไทยที่มีอำนาจในการตัดสินใจและมีตำแหน่งสูงในบริษัท
ผลิตยาฯ ก็มากขึ้นด้วย นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่า การวางแผนระยะยาวของบริษัท
ผลิตยาฯ ซึ่งเป็นแผนระยะเวลาประมาณ 5 ปี - 5 ปีขึ้นไปนี้ จะไม่ค่อยมีการวางแผนเข้า
หารายละเอียดมากนัก ส่วนใหญ่เป็นการพยากรณ์ยอดขาย การพยากรณ์อัตราการเจริญ
เติบโต การพยากรณ์ต้นทุนการผลิตและปัจจัยตัวหลัก ๆ เท่านั้น เป็นการวางแผนเพื่อเป็น
ข้อมูลที่จะให้เห็นภาพพจน์อนาคตของบริษัท แต่ก็ไม่ชัดเจนเหมือนในการวางแผนระยะกลาง
และระยะสั้น ซึ่งเท่ากับเป็นแผนดำเนินงานของบริษัทผลิตยาฯ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

สภาวะแวดล้อมของเมืองไทยนับว่ามีความเปลี่ยนแปลงอยู่มาก ในหลายกรณีการ
เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยกระทันหัน เช่น การปรับค่าเงินบาท การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
 ฯลฯ บริษัทผลิตยาฯ ซึ่งเป็นธุรกิจหนึ่งในสิ่งแวดล้อมนี้ก็ต้องคอยจ้องสับตาดูความเคลื่อนไหว
 ทั้งปวงเพื่อเลาะหาโอกาส และหลีกเลี่ยงข้อจำกัด ทั้งนี้ปัจจัยที่ผู้บริหารของบริษัทผลิตยาฯ
 ต้องนำมาพิจารณาอย่างมากก็คือสภาวะแวดล้อมแบบมหภาค จากการสัมภาษณ์จะสรุปเรียง
 ตามลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อมแบบมหภาคที่มีต่อบริษัทผลิตยาฯ ได้ดังนี้คือ

- อันดับ 1 กฎหมายระเบียบข้อบังคับและนโยบายจากภาครัฐบาล
- อันดับ 2 เศรษฐกิจ
- อันดับ 3 สังคม
- อันดับ 4 เทคโนโลยี

สำหรับสภาวะแวดล้อมตัวอื่นก็ถูกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

ด้วย ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญคือ

- อันดับ 1 คู่แข่ง
- อันดับ 2 ลูกค้า
- อันดับ 3 คู่สารธารณชน
- อันดับ 4 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้
- อันดับ 5 เจ้าหนี้

นอกจากคู่แข่งชั้นและลูกค้าซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมที่สำคัญ (ซึ่งจะกล่าวถึงอีกครั้ง
 ในภายหลัง) นอกนั้นสำหรับคู่สารธารณชน ผู้ถือหุ้น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้และเจ้าหนี้ถือเป็น

สิ่งแวดล้อมซึ่งไม่ค่อยมีบทบาทมากนัก ในที่นี้จึงขอกล่าวถึงเพียงสภาวะแวดล้อมแบบมหภาค อันได้แก่ กฎหมายระเบียบข้อบังคับจากรัฐบาล เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ว่าในบริษัท ผลิตยาฯ มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเหล่านี้กันอย่างไร โดยจะกล่าวถึงเฉพาะปัจจัยที่ เด่น ๆ ในการใช้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้แต่ละด้านเท่านั้น

สภาวะทางกฎหมายระเบียบข้อบังคับและนโยบายจากภาครัฐบาล

กฎหมายระเบียบข้อบังคับและนโยบายจากภาครัฐบาล เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อบริษัทผลิตยามากที่สุด ในบรรดาสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งหมด ต่างกับในอุตสาหกรรม ด้านอื่นซึ่งสภาวะทางด้าน เศรษฐกิจมักจะมีผลสำคัญมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและนโยบายของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้สภาวะ แวดล้อมด้านนี้ยังส่งผลกระทบต่อการวางแผนมากจนเป็นอิทธิพลกับบริษัทผลิตยาฯ ถือว่าเป็น ปัจจัยสำคัญสูงสุดเพราะผลกระทบต่อกล่าวส่งผลโดยตรงและรุนแรงต่อการวางแผนของบริษัท ผลิตยาฯ จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อทำการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ

- กฎหมาย ภาษี กฎข้อบังคับธุรกิจและนโยบายจากภาครัฐบาลอันจะก่อให้เกิด ทั้งโอกาสและข้อจำกัดแก่บริษัทผลิตยาฯ เช่น การได้รับการส่งเสริมการลงทุน นโยบาย ยาหลักแห่งชาติ กฎระเบียบของคณะกรรมการควบคุมอาหารและยาฯ เป็นต้น

- ปริมาณการสั่งซื้อยาจากภาครัฐบาล งบประมาณการซื้อยาของรัฐบาลเป็นเงิน ก้อนใหญ่และเป็นที่น่าสนใจของบริษัทยาทุกบริษัททั้งในและต่างประเทศ

- การเป็นคู่แข่งอันของภาครัฐบาล จากที่กล่าวมาข้างต้นในภาครัฐบาล โรงงาน ผลิตยามีอยู่เพียงสองแห่ง คือ องค์การเภสัชกรรมฯ และโรงงานเภสัชทหาร การดำเนินงาน ขององค์การเภสัชกรรมฯ ซึ่งปัจจุบันถูกกำหนดให้เป็นคนกลางในการซื้อยาของภาครัฐบาล จะส่งผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมในอุตสาหกรรมยาอยู่เสมอ สำหรับโรงงานเภสัชทหาร ผลิตและใช้เฉพาะหน่วยงานของทหารจึงไม่ค่อยมีผลต่อทางธุรกิจ

สภาวะเศรษฐกิจ

สภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่ออำนาจการซื้อของประชาชน ในการพิจารณา เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมตัวนี้ในฐานะที่บริษัท เป็นสาขาหรือบริษัทร่วมทุนของบริษัทต่างชาติที่มี

กิจการไปทั่วโลกจึงต้องพิจารณาสภาวะเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อทำการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ

- ผลผลิตอุตสาหกรรม (Industrial Growth) อุตสาหกรรมด้านอื่นด้วย แต่เน้นผลผลิตอุตสาหกรรมเบา
- ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา (Exchange Rate)
- ผลผลิตมวลรวมแห่งชาติ (Gross National Product : GNP)
- การกระจายรายได้ (Distribution Income) และอุปทานของเงิน (Money Supply)
- อัตราการว่างงาน (Unemployment Rate)

สภาวะทางสังคม

สภาวะทางสังคมส่งผลกระทบต่อการวางแผนของบริษัทผลิตยาฯ ไม่มากเท่า สภาวะทางเศรษฐกิจ แต่ก็นับว่ามีความสำคัญอยู่มากพอควร จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ในการพิจารณาสภาวะทางสังคมที่สำคัญคือ

- การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร ข้อนี้นับเป็นข้อที่สำคัญของสภาวะทางสังคม เพราะเป็นตัวแปรโดยตรงกับปริมาณยาที่ต้องการบริโภคมากขึ้น แต่ก็ต้องพิจารณาผลผลิตมวลรวมแห่งชาติด้วย เพราะถ้าคนมากขึ้นแต่รายได้ที่เพิ่มขึ้นไม่ได้ส่วนกันอาจทำให้กำลังซื้อลดลง
- การกระจายอายุ เพศ และระดับการศึกษาของประชากร ยาบางตัวเป็นยาที่ใช้เฉพาะกับกลุ่มบุคคล เช่น ยาคุมกำเนิดใช้เฉพาะสตรี ยาแก้ปวดเมื่อยใช้มากในกลุ่มผู้สูงอายุ ยาประเภทบำรุงร่างกายใช้มากในกลุ่มผู้มีความรู้และฐานะดี
- ค่านิยม ความเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมที่จะมีลูกน้อยลงทำให้ยาคุมกำเนิดขายดี นอกจากนี้ยังมีลักษณะอย่างหนึ่งของคนไทยก็คือการนิยมซื้อยากินเอง โดยไม่ไปหาแพทย์
- การเรียกร้องมาตรฐานการดำรงชีวิตที่สูงขึ้น การขอสวัสดิการด้านรักษาพยาบาลเริ่มของลูกจ้างเป็นผลให้ยารักษาโรคขายได้มากขึ้นด้วย

สถานะทางเทคโนโลยี

บริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยจะได้รับเทคนิควิทยาการและสูตรการผลิตยาต่าง ๆ จากบริษัทแม่ของตน สถานะแวดล้อมทางด้านนี้จึงไม่เป็นที่สนใจมากนัก แต่ก็ต้องดูความก้าวหน้าของบริษัทอื่นเหมือนกัน เพราะหากพิจารณากระบวนการผลิตยาทั้งหมด เทคโนโลยีในการผลิตเป็นเพียงการนำ คมมีฤทธิ์หรือตัวยามาทำเป็นฟอร์มตามขนาดรับประทาน หรือใช้ (Dosage Form) เท่านั้น คือเป็นการผลิตในรูปแบบประกอบ (Assembling) เท่านั้น อุตสาหกรรมยาต้องสั่งตัวยาจากต่างประเทศแทบทั้งหมด ดังนั้นเทคโนโลยีในการผลิตถือว่ามิได้พัฒนาไปมากเท่าใด

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน ก็คือการค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ เป็นความลับของธุรกิจไม่ล้ามาารถเปิดเผยได้มากนัก ผู้วิจัยจึงขอสรุปสาระสำคัญของ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัทผลิตยาฯ ข้อเด่น ๆ ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตยาฯ พอดีเปิดเผยได้และผู้วิจัยรวบรวมจากเอกสารด้านยาจากแหล่งอื่น ๆ คือ

ข้อได้เปรียบที่สำคัญ

- ชื่อเสียงที่ดีและได้รับความเชื่อถือว่ายามาจากบริษัทผลิตยาต่างประเทศ เป็นยาที่มีคุณภาพดีกว่าหรือเท่าเทียมกันกับบริษัทภายในประเทศ
- ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการบริหารด้านธุรกิจยา ที่มีเหนือกว่าบริษัทภายในประเทศ เพราะเป็นบริษัทที่มีสาขาอยู่ทั่วโลกดำเนินกิจการด้านนี้มาเป็นเวลานาน
- ความได้เปรียบด้านสูตรผลิตยาและเทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัย ซึ่งได้รับถ่ายทอดจากบริษัทแม่ ในบริษัทแม่ของบริษัทผลิตยาฯ ทุกบริษัท มีแผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development Department)
- ความได้เปรียบด้านการเงิน เพราะมีบริษัทแม่สนับสนุนอยู่อย่างเต็มที่ หรือในกรณีที่ต้องการหาแหล่งเงินทุนในประเทศก็ได้รับความเชื่อถือจากธนาคารต่าง ๆ ส่วนใหญ่ จะให้บริการธนาคารต่างชาติซึ่งบริษัทแม่ติดต่อกันมาก่อน และบริษัทสาขาของบริษัทยาและสาขาของธนาคารในประเทศไทยก็มีการติดต่อกันอีก

ข้อเสียเปรียบที่สำคัญ

- ราคาขายที่สูงกว่าของบริษัทภายในประเทศ (Local Made) ทำให้คู่แข่งใน
กลุ่มธุรกิจด้านตัดราคามาได้

- การลอกเลียนแบบ กฎหมายด้านป้องกันลิขสิทธิ์ในเมืองไทยยังไม่ครอบคลุม
ด้านการผลิตยา ทำให้ยาตัวใหม่ที่เป็นตัวทำเงินของบริษัทผลิตยาฯ จะขายได้ประมาณ
1-2 ปีก็จะถูกลอกเลียนแบบ

- ต้นทุนการผลิตสูง บริษัทผลิตยาอาศัยวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นหลักทั้งสิ้น
ประมาณ 70-98% ของวัตถุดิบทั้งหมด ซึ่งมากกว่ากลุ่มผลิตยากลุ่มอื่นทำให้ต้นทุนการผลิต
สำหรับวัตถุดิบสูงกว่ากลุ่มผลิตยาอื่น

ถ้านำข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่สำคัญของบริษัทผลิตยาฯ มาเปรียบเทียบกับ
เห็นว่า เป็นการยากที่จะคิดคำนวณขนาดของข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของบริษัทผลิตยาฯ
ออกมาเป็นค่าทางตัวเลขที่แน่ชัดได้ แต่ก็พอจะกล่าวได้ว่าข้อได้เปรียบน่าจะมีน้ำหนักสูงกว่า
ข้อเสียเปรียบ เพราะบริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทล่าช้าหรือบริษัทร่วมทุนของบริษัทข้ามชาติ
ที่ดำเนินกิจการด้านนี้มาเป็นเวลานาน จนสามารถขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทยได้
และในปัจจุบันบริษัทผลิตยาฯ ก็เป็นกลุ่มหนึ่งที่อยู่ในระดับแนวหน้าของผู้ผลิตยาในประเทศไทย

การพยากรณ์ธุรกิจ

ตารางที่ 9 เทคนิคในการพยากรณ์ธุรกิจของบริษัทผลิตยาฯ

เทคนิคในการ พยากรณ์ธุรกิจ บริษัทผลิตยาฯ	ใช้การพยากรณ์ เชิงคุณภาพ อย่างเดียว	ใช้การพยากรณ์ เชิงคุณภาพมาก กว่าการพยากรณ์ เชิงปริมาณ	ใช้การพยากรณ์ เชิงคุณภาพใกล้ เคียงการพยา กรณ์เชิงปริมาณ	ใช้การพยากรณ์ เชิงปริมาณมาก กว่าการพยากรณ์ เชิงคุณภาพ	ใช้การพยากรณ์ เชิงปริมาณ อย่างเดียว
A		✓			
B			✓		
C			✓		
D			✓		
E		✓			
F			✓		
G		✓			
H			✓		
I			✓		
J				✓	
K		✓			
L			✓		
M			✓		
N			✓		
รวม	-	4	9	1	-
ร้อยละ	-	28.6	64.3	7.1	-

จากตารางที่ 9 พบว่าไม่มีบริษัทใดใช้การพยากรณ์เชิงปริมาณหรือการพยากรณ์
เชิงคุณภาพอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว จะใช้ทั้งสองแบบร่วมกันโดยมีบริษัทผลิตยาฯ
9 บริษัทใช้การพยากรณ์เชิงคุณภาพใกล้เคียงกับการพยากรณ์เชิงปริมาณคิดเป็นร้อยละ 64.3
มีบริษัทผลิตยาฯ 4 บริษัทใช้การพยากรณ์เชิงคุณภาพมากกว่าการพยากรณ์เชิงปริมาณคิดเป็น
ร้อยละ 28.6 และมีบริษัทผลิตยาฯ 1 บริษัทใช้การพยากรณ์เชิงปริมาณมากกว่าการพยากรณ์
เชิงคุณภาพคิดเป็นร้อยละ 7.1

เห็นได้ว่าบริษัทผลิตยาฯ ทุกบริษัทใช้เทคนิคการพยากรณ์ตั้งแบบการพยากรณ์เชิงคุณภาพและการพยากรณ์เชิงปริมาณร่วมกัน โดยส่วนใหญ่จะใช้การพยากรณ์ตั้งล่วงหน้าแบบใกล้เคียงกัน แต่ก็มีถึง 4 บริษัทที่ใช้การพยากรณ์เชิงคุณภาพมากกว่าการพยากรณ์เชิงปริมาณ ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะสาเหตุมาจากการขาดแคลนข้อมูล (จะกล่าวถึงอีกครั้ง) ที่ช่วยในการพยากรณ์ ทำให้ผู้พยากรณ์ต้องใช้การพยากรณ์เชิงคุณภาพมากกว่าการพยากรณ์เชิงปริมาณ

การพยากรณ์ธุรกิจกระทำโดยผู้บริหารระดับสูงในบริษัทผลิตยาฯ โดยการพยากรณ์ธุรกิจของบริษัทผลิตยาแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. การพยากรณ์สภาพธุรกิจทั่วไป
2. การพยากรณ์โอกาสขยายของอุตสาหกรรมยา
3. การพยากรณ์ยอดขายของบริษัทผลิตยาฯ

1. การพยากรณ์สภาพธุรกิจทั่วไป

การพยากรณ์สภาพธุรกิจทั่วไปนั้นจะเป็นการคาดคะเนบรรยากาศในการดำเนินธุรกิจยาในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ย่อมเป็นที่สนใจของบริษัทผลิตยาฯ ทั้งสิ้น แต่สิ่งที่ เป็นหัวใจของการพยากรณ์สภาพธุรกิจทั่วไปของบริษัทผลิตยา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นคนไทย พอสรุปได้ก็คือ

- อนาคตด้านการทำกำไร การเพิ่มยอดขายและผลผลิตสำหรับอุตสาหกรรมยาจะเป็นอย่างไรบ้าง
- โอกาสขยายที่คิดจะลู่อยู่ที่ไหนบ้าง
- ภาวะการแข่งขันของยาแต่ละตัวเป็นอย่างไร มีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไรบ้าง
- ราคาวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปมีแนวโน้มอย่างไร
- นโยบายของรัฐทั้งด้านเศรษฐกิจและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยาจะส่งผลอย่างไรต่อบริษัท
- เศรษฐกิจของประเทศไทยในอนาคตจะเป็นอย่างไร
- ต้นทุนทางด้านค่าจ้างแรงงาน เงินเดือนและสวัสดิการจะเคลื่อนไหวอย่างไร
- ภาวะเงินภาคเอกชนจะดีงตัวหรืออ่อนคลาภายในแง่เครดิตอย่างไร ตลอดจนภาวะดอกเบี้ยจะช่วยกระตุ้นการซื้อของประชาชนหรือจะทำให้ฐานะการซื้อตกต่ำลง

2. การพยากรณ์โอกาสขยายของอุตสาหกรรมยา

ตารางที่ 10 เทคนิคที่บริษัทผลิตยาฯ ใช้เป็นหลักในการพยากรณ์โอกาสขยายของอุตสาหกรรมยา

แหล่งข้อมูลที่มา วิเคราะห์ บริษัทผลิตยาฯ	ข้อมูลในอดีต และแนวโน้ม ของวงจร ธุรกิจยา	การ วิเคราะห์ ปัจจัยตลาด	การสำรวจ เจตจำนง ของผู้ซื้อ ผ่านพนักงาน ขาย	วิเคราะห์ โดยใช้ หลักทาง สถิติ	ข้อมูลจาก สมาคมใน อุตสาหกรรม ยา	อื่น ๆ
A	✓					
B			✓			
C			✓			
D	✓					
E			✓			
F			✓			
G		✓				
H		✓				
I			✓			
J	✓					
K		✓				
L	✓					
M	✓					
N			✓			
รวม	5	3	6	-	-	-
ร้อยละ	35.7	21.4	42.9	-	-	-

จากตารางที่ 10 พบว่าเทคนิคที่บริษัทผลิตยาฯ ใช้เป็นหลักในการพยากรณ์โอกาสขยายของอุตสาหกรรมยา มี 5 บริษัทตอบว่า ใช้แนวโน้มของวงจรธุรกิจยา คิดเป็นร้อยละ 35.7 มี 6 บริษัทตอบว่าใช้การสำรวจเจตจำนงของผู้ซื้อผ่านพนักงานขาย คิดเป็นร้อยละ 42.9 และอีก 3 บริษัทตอบว่าใช้การวิเคราะห์ปัจจัยตลาด คิดเป็นร้อยละ 21.4

จากการศึกษาพบว่าผู้รับผิดชอบในการพยากรณ์โอกาสขยายของอุตสาหกรรม คือผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายตลาด ในทางปฏิบัตินั้นการพยากรณ์โอกาสขยายของ



อุตสาหกรรมยาใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธี เข้ามาประยุกต์ร่วมกัน โดยจากการสัมภาษณ์ได้รายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

- ข้อมูลในอดีตและแนวโน้มของวงจรธุรกิจยา เป็นการนำข้อมูลในอดีตมาวิเคราะห์ว่าในอนาคตยอดขายของทั้งอุตสาหกรรมยาควรเป็นเท่าใด โดยให้ความสำคัญต่อข้อมูลในปัจจุบันและปีที่ใกล้เคียง เพราะเป็นข้อมูลซึ่งใกล้เคียงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากที่สุด นอกจากนี้พบว่าในธุรกิจนี้มีผลิตภัณฑ์บางตัวมีวัฏจักรชีวิต (Life cycle) ที่สั้นมาก คือ ผลิตภัณฑ์ยาใหม่ที่มีคุณสมบัติพิเศษซึ่งนำเข้ามาในประเทศไทยจะทำยอดขายได้สูงและสามารถตั้งราคาแพง แต่เพียง 1-2 ปีก็จะถูกเลียนแบบและขายตัดราคา

- การสำรวจเจตจำนงของผู้ซื้อผ่านพนักงานขาย ตลาดยาในเมืองไทยจะมีกลุ่มลูกค้า คือ โรงพยาบาล ร้านขายยา คลินิกเป็นส่วนใหญ่ การสำรวจเจตจำนงของผู้ซื้อจึงทำในกลุ่มโรงพยาบาล ร้านขายยา คลินิก ว่าจะต้องการยาตัวใดมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีให้พนักงานขายเป็นผู้สอบถามมาและทำรายงานส่งผู้ควบคุมการขาย (Supervisor) ผ่านผู้จัดการฝ่ายขายขึ้นมา

- การวิเคราะห์ปัจจัยตลาด เป็นวิธีที่ยึดอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารแต่ละคนที่จะเห็นว่าปัจจัยตัวใดเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสขายของอุตสาหกรรมยา เช่น ถ้าคาดว่าจะมีน้ำท่วมในหน้า ฝนแล้งโรคเท้าเปื่อยก็จะเป็นที่ต้องการสูงขึ้น ปริมาณการเพิ่มของสถานพยาบาลและร้านขายยา การเน้นนโยบายสาธารณสุขมากขึ้นของรัฐบาล งบประมาณในการซื้อยาของโรงพยาบาล ฯลฯ

นอกจากนี้ยังมีวิธีอื่นอีกที่ผู้บริหารใช้ช่วยในการปรับการพยากรณ์โอกาสขายของอุตสาหกรรมยาที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เชิงสถิติ เช่น ตยมี อนุกรมเวลา การวิเคราะห์เชิงถดถอย ฯลฯ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากสมาคมในอุตสาหกรรมยา บริษัทผลิตรายของต่างประเทศในประเทศไทยมีสมาคมชื่อว่าสมาคมผลิตภัณฑ์เภสัชกรรม ทางสมาคมจะเป็นผู้รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการพยากรณ์โอกาสขายของอุตสาหกรรมยาจากสมาชิก ซึ่งประกอบกับบริษัทผลิตรายต่างประเทศว่าแต่ละบริษัทคาดการณ์อย่างไรเกี่ยวกับยาแต่ละตัวแล้วสมาคมจึงส่งผลสรุปให้บริษัทสมาชิกทราบ นอกจากนี้ยังมีข้อมูลจากแหล่งอื่นด้วย คือ การสำรวจข้อมูลของบริษัทไฟรเซอร์เตอร์เฮ้าส์ ข่าวดารจากเภสัชพาณิชย์สมาคม และอื่น ๆ ฯลฯ

3. การพยากรณ์ยอดขายของบริษัทผลิตยาฯ

ตารางที่ 11 เทคนิคที่ใช้เป็นหลักในการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทผลิตยาฯ

แหล่งข้อมูลที่มาวิเคราะห์ บริษัทผลิตยาฯ	ข้อมูลในอดีต และแนวโน้ม ของวงจร ธุรกิจยา	การวิเคราะห์ ปัจจัยตลาด	รายงานของ พนักงานขาย และผู้ควบคุม การขาย	วิเคราะห์ โดยใช้ หลักเกณฑ์ ทางสถิติ	ข้อมูลจาก สมาคมใน อุตสาหกรรม ยา	อื่น ๆ
A	✓					
B			✓			
C			✓			
D			✓			
E			✓			
F			✓			
G	✓					
H	✓					
I			✓			
J		✓				
K	✓					
L	✓					
M	✓					
N			✓			
รวม:	6	1	7	-	-	-
ร้อยละ	42.9	7.1	50	-	-	-

จากตารางที่ 11 พบว่ามี 7 บริษัทตอบว่าเทคนิคที่ใช้เป็นหลักในการพยากรณ์
ยอดขายของบริษัทผลิตยาฯ คือ จากรายงานของพนักงานและผู้ควบคุมการขายเป็นหลัก คิดเป็น
ร้อยละ 50 มี 6 บริษัทใช้ข้อมูลในอดีตและแนวโน้มของวงจรธุรกิจยาเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ
42.9 และอีก 1 บริษัทใช้การวิเคราะห์ปัจจัยตลาด คิดเป็นร้อยละ 7.1

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้รับผิดชอบในการพยากรณ์ยอดขายจะเป็นหน้าที่ของบริหาร
ระดับสูงร่วมกับผู้จัดการฝ่ายการตลาด ซึ่งตัวเลขจากการพยากรณ์ยอดขายจะนำมาจัดทำ

วางแผนการขาย ซึ่งข้อมูลจากแผนการขายนี้ไปวางแผนการผลิตและแผนงานด้านอื่น ๆ ต่อไป โดยเทคนิคที่บริษัทผลิตยาฯ ใช้ในการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทก็คล้าย ๆ กับการพยากรณ์ยอดขายของอุตสาหกรรมยา แต่จะลึกกว่าเพราะเป็นการพยากรณ์ยอดขายของบริษัทเอง โดยสรุปเทคนิคที่ใช้กันทั่วไปในบริษัทผลิตยาฯ สำหรับการพยากรณ์ยอดขายคือ

- ข้อมูลในอดีตและแนวโน้มของวงจรธุรกิจยา เป็นการนำยอดขายและข้อมูลอื่น ๆ ในอดีตที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ห่วยยอดขายปีต่อไปของบริษัทควรเป็นเท่าใด ข้อมูลใน 3 ปีกล ๆ เช่น ปีที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญมาก วิธีนี้เป็นวิธีที่บริษัทผลิตยาฯ ใช้มากพอ ๆ กับวิธีวิเคราะห์จากรายงานของพนักงานขายและผู้ควบคุมการขาย บริษัทผลิตยาฯ ที่ใช้วิธีนี้เป็นหลัก เพราะมีความเห็นว่าข้อมูลในอดีตจะเป็นตัวที่ดีที่สุดในการช้อนาคต

- รายงานของพนักงานขายและผู้ควบคุมการขาย บริษัทผลิตยาฯ ที่ใช้วิธีนี้เป็นหลักเพราะมีความเห็นว่าพนักงานขายเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งแทรกตัวเข้าไปในตลาด น่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ใกล้เคียงความเป็นจริงได้มากที่สุดสำหรับการพยากรณ์ยอดขายของบริษัท

สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยตลาด การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มคัมในอุตสาหกรรมยา การวิเคราะห์โดยใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติ เช่น อนุกรมเวลา (Time Series) และวิธีอื่น ๆ เป็นวิธีที่ใช้ประกอบกันในการพยากรณ์ยอดขายแล้วแต่บริษัทใด จะให้ความสำคัญเทคนิคตัวใดมากกว่ากันซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ด้วย (รายละเอียดของเทคนิคดังกล่าวข้างต้นได้กล่าวมาแล้วในการพยากรณ์โอกาสขายของอุตสาหกรรมยา)

หลังจากใช้เทคนิคการพยากรณ์ยอดขายด้วยวิธีต่าง ๆ ผลลัพธ์จากการพยากรณ์ยอดขายที่ได้จะถูกนำมาปรับตัวอุปสงค์ของบริษัท งบประมาณโฆษณา งบประมาณส่งเสริมการขายและควมพยายามด้านการขายอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงหน่วยงานขาย (Sales Force) ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อยอดขาย เช่น ถ้ามีการลดงบประมาณสำหรับโฆษณาลงย่อมเป็นที่หนักใจของฝ่ายขายในการทำยอดขายให้ได้เท่าเดิม หรือการเพิ่มปริมาณพนักงานขายมากขึ้นย่อมสามารถคาดหวังได้ว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้น เป็นต้น

แหล่งที่มาของข้อมูล

ตารางที่ 12 แหล่งที่มาของข้อมูลในบริษัทผลิตยาฯ

การใช้แหล่งข้อมูล บริษัทผลิตยาฯ	จากภายใน บริษัท อย่างเดียว	จากภายใน บริษัทมากกว่า จากภายนอก บริษัท	จากภายใน บริษัทใกล้เคียง กับ จากภายนอก	จากภายนอก บริษัทมากกว่า จากภายใน บริษัท	จากภายนอก บริษัท อย่างเดียว
A		✓			
B		✓			
C		✓			
D		✓			
E		✓			
F		✓			
G		✓			
H		✓			
I		✓			
J		✓			
K		✓			
L		✓			
M		✓			
N		✓			
รวม	-	14	-	-	-
ร้อยละ	-	100	-	-	-

จากตารางที่ 12 พบว่าบริษัทผลิตยาฯ ได้แหล่งข้อมูลทั้งจากภายในและแหล่งข้อมูลภายนอก โดยได้แหล่งข้อมูลจากภายในบริษัทมากกว่าจากแหล่งภายนอกทั้ง 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 100 สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการขาดแคลนข้อมูลในอุตสาหกรรมยาในประเทศไทย สำหรับข้อมูลที่มีการจัดทำขึ้นก็มักจะล่าช้าและไม่ค่อยเป็นที่เชื่อถือ ทำให้บริษัทผลิตยาฯ ต้องใช้ข้อมูลของตนเองเป็นหลักเพราะข้อมูลจากภายนอกมีไม่เพียงพอ

แหล่งที่มาของข้อมูลในบริษัทผลิตยาฯ

ก. แหล่งข้อมูลภายในองค์กร เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่สุด และใช้มากเป็นอันดับหนึ่งได้จาก

- ข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเก็บไว้ในรูปงบการเงินและรายงานของบริษัทของตน
- ข้อมูลจากพนักงานขาย ในการทำงานของพวกเขา ต้องมีการเขียนรายงานสั่งผู้ควบคุมการขาย และผู้จัดการฝ่ายขาย ซึ่งบริษัทมักให้พนักงานขายสำรวจความคิดเห็นจากลูกค้าหรือผู้บริโภคในตลาดมาด้วย

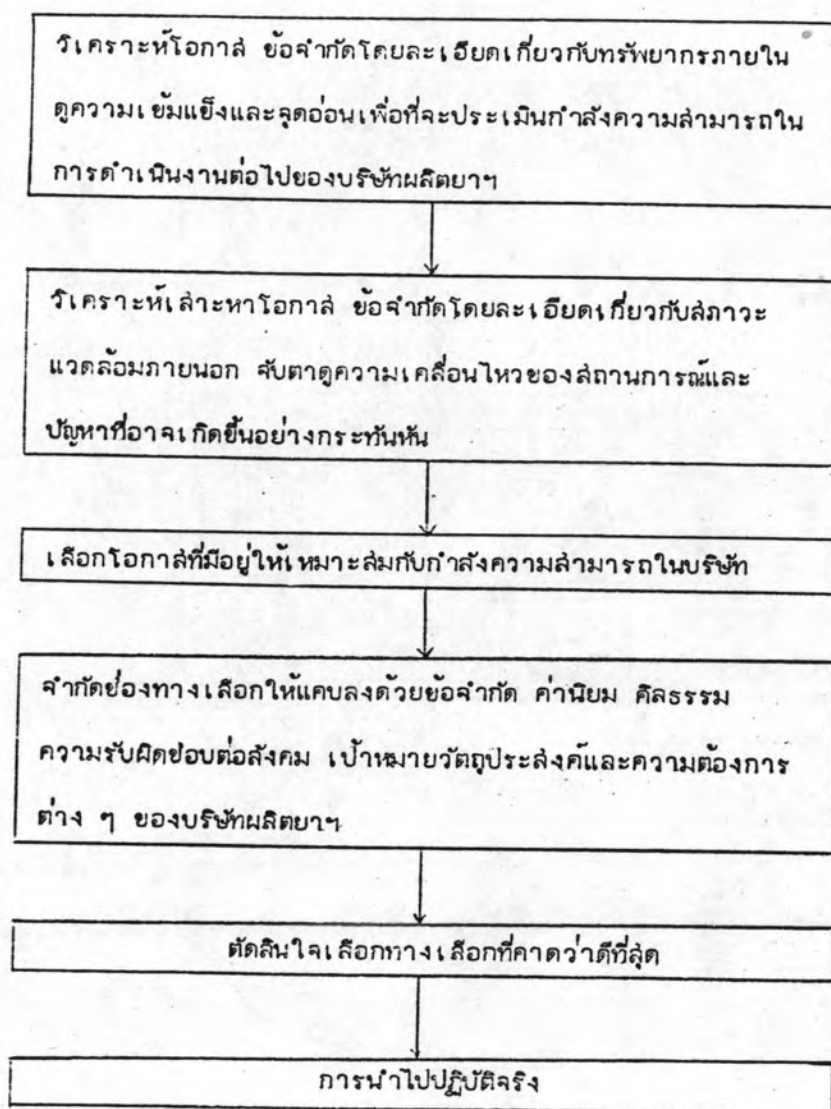
ข. แหล่งข้อมูลภายนอกองค์กร เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัั้รองลงมา โดยได้จากแหล่งต่าง ๆ

- ข้อมูลจากวารสาร บทความของสมาคม ชมรมในอุตสาหกรรมยา หรือเกสส์ย์สมาคมต่าง ๆ ฯลฯ
- ข้อมูลจากหน่วยราชการ เช่น กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข คณะกรรมการอาหารและยา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ
- ข้อมูลจากหนังสือพิมพ์และสิ่งตีพิมพ์ในภาคเอกชน
- หนังสือและสัมมนาทางวิชาการต่าง ๆ
- ข้อมูลที่คู่แข่งนำออกเผยแพร่ (ข้อดี, กิดขึ้นน้อยครั้ง)

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาฯ กระทำโดยผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทย และเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนจากฝ่ายต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นระดับผู้จัดการฝ่าย เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายการขาย ซึ่งจัดเป็นหน่วยงานขึ้นเฉพาะเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ บางบริษัทเรียกหน่วยงานนี้ว่า หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) โดยบริษัทแม่ จะให้อิสระเต็มที่ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อผู้บริหารระดับสูงในเมืองไทย เพราะลักษณะแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นมุ่งถึงการเอาชนะและได้เปรียบคู่แข่ง จึงมีความจำเป็นที่ผู้ที่ตัดสินใจได้ถูกต้องที่สุดสำหรับการกำหนดแผนกลยุทธ์ คือ ผู้ที่อยู่ใกล้ยึดสถานการณ์นั้นก็คือผู้บริหารในเมืองไทยนั่นเอง โดยขั้นตอนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาฯ โดยทั่วไปแสดงได้ในแผนภูมิที่ 8 คือ

แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนการกำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาฯ



การวิเคราะห์กลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ที่จะนำออกใช้จะต้องแน่ใจว่าเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ มุ่งต่อการเอา
ชนะและได้เปรียบคู่แข่ง สิ่งต้องมีการวิเคราะห์ว่าเหมาะสมเพียงพหรือไม และการวางแผน
กลยุทธ์ก็ต้องมีการทบทวนหลังจากการนำไปใช้แล้ว โดยมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ด้าน
ด้วยกันคือ

- ก. การวิเคราะห์ลูกค้า
- ข. การวิเคราะห์คู่แข่งอื่น
- ค. การวิเคราะห์ตลาด

ง. การวิเคราะห์ความสามารถและทรัพยากรของบริษัท (การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน)

ก. การวิเคราะห์ลูกค้า

การวิเคราะห์ลูกค้าหรือผู้บริโภคในบริษัทผลิตยาฯ มีการวิเคราะห์ออกเป็น 2 แบบคือ

1. การตัดลูกค้าเป็นกลุ่มลักษณะเฉพาะ ในบริษัทผลิตยาฯ จะแบ่งกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะออกเป็นกลุ่ม (Market Segments) จากการสัมภาษณ์พบว่าวิธีที่นิยมมาใช้มีดังนี้คือ

- แบ่งตามสภาพสังคมของลูกค้า เช่น อายุ รายได้ การศึกษา

เพศ ฯลฯ

- แบ่งตามการสั่งซื้อของลูกค้าเช่นซื้อคราวละมาก ๆ ซื้อม่อย ๆ ฯลฯ

- แบ่งตามพื้นที่ เช่น ภาค จังหวัด ฯลฯ

- แบ่งตามการใช้หรือตามความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ เช่น ยาแผนกสูติกรรม

อายุรกรรม ศัลยกรรม ฯลฯ

2. การแบ่งกลุ่มลูกค้าตามช่องทางการจำหน่าย ซึ่งแบ่งเป็น

- กลุ่มสถาบัน (Institutional Consumption) เช่น โรงพยาบาลของรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาล โรงพยาบาลเอกชน ตัวแทนจำหน่าย

- กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบัน (Non-Institutional Consumption) เช่น ร้านขายยา คณินิค

ตารางที่ 13 วิธีการแบ่งกลุ่มของลูกค้าที่นำมาปฏิบัติมากที่สุดในบริษัทผลิตยาฯ

กลุ่มลูกค้า บริษัทผลิตยาฯ	แบ่งตาม สภาพสังคม ของลูกค้า	แบ่งตาม ระยะเวลา การสั่งซื้อ ของลูกค้า	แบ่งตาม พื้นที่	แบ่งตามการใช้ และความเชี่ยวชาญ ของผู้ใช้	อื่น ๆ
A		✓			
B			✓		
C			✓		
D				✓	
E			✓		
F				✓	
G				✓	
H				✓	
I			✓		
J		✓			
K			✓		
L				✓	
M		✓			
N			✓		
รวม	-	3	6	5	-
ร้อยละ	-	21.4	42.9	35.7	-

จากตารางที่ 13 พบว่ามีบริษัทผลิตยาฯ 6 บริษัทแบ่งลูกค้าตามพื้นที่เป็นวิธีที่นำมาปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9 มี 5 บริษัทแบ่งตามการใช้เป็นวิธีที่นำมาปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.7 และอีก 3 บริษัทแบ่งตามระยะเวลาการสั่งซื้อของลูกค้าเป็นวิธีที่นำมาปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.4

ข้อมูลจากตารางที่ 13 ข้างต้นนี้ถือว่าบริษัทผลิตยาฯ เลือกใช้วิธีการแบ่งกลุ่มลูกค้าวิธีใดวิธีเดียว แต่เป็นตารางที่แสดงถึงวิธีที่นำมาปฏิบัติมากที่สุดในบริษัทผลิตยาฯ ในทางปฏิบัติทุกบริษัทย่อมต้องเลือกใช้วิธีการแบ่งกลุ่มลูกค้าหลายแบบเพราะลักษณะของผู้ใช้แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 กลุ่มลูกค้าที่ใหญ่ที่สุดของบริษัทผลิตยาฯ แบ่งตามช่องทางจําหน่าย

กลุ่มลูกค้า บริษัทผลิตยาฯ	ลูกค้ากลุ่มสถาบัน	ลูกค้ากลุ่มที่ไม่ใช่สถาบัน		
	รพ. รัฐบาล และ หน่วยงานของ รัฐบาล และ รพ. เอกชน	ตัวแทนจําหน่าย	ร้านขายยา	อื่น ๆ
A			✓	
B		✓		
C			✓	
D			✓	
E			✓	
F			✓	
G			✓	
H			✓	
I			✓	
J	✓			
K			✓	
L			✓	
M			✓	
N			✓	
รวม	1	1	12	-
ร้อยละ	7.1	7.1	85.8	-

จากตารางที่ 14 พบว่ามีบริษัทผลิตยาฯ 12 บริษัท มีร้านขายยาเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.8 มีบริษัทผลิตยาฯ 1 บริษัท มีโรงพยาบาลรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาลเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.1 และอีก 1 บริษัทผลิตยาฯ ที่มีตัวแทนจําหน่ายเป็นลูกค้ากลุ่มที่ใหญ่ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.1 หรืออีกนัยหนึ่ง คือ บริษัทผลิตยาฯ มีลูกค้ากลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุด 13 บริษัท คือ คิดเป็นร้อยละ 92.9 มีลูกค้ากลุ่มสถาบันเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุดอยู่ 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.1

การแบ่งลูกค้าตามช่องทางจำหน่าย เป็นการแบ่งลูกค้าเพื่อจะได้เตรียมการตอบสนองตามต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ถูกต้อง การที่บริษัทจะเข้าหากลุ่มลูกค้าหรือให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกค้ากลุ่มใดขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท จากที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ว่า ในประเทศไทยแพทย์เป็นผู้มีอำนาจมากในการตัดสินใจซื้อยา ธุรกิจยามีการส่งเสริมการจำหน่ายไปที่แพทย์อย่างมากเพราะแพทย์เป็นผู้แนะนำและตัดสินใจแทนคนไข้จำนวนหลายล้านคน นโยบายของบริษัทผลิตยาฯ จึงมุ่งไปที่แพทย์ซึ่งเป็นบุคลากรในลูกค้ากลุ่มสถาบัน (Institutional Consumption) ให้ความเชื่อถือในยาของบริษัท โดยใช้ผลจากการนิยมใช้ยาขนานโตของแพทย์ส่งผลให้ยาตัวนั้นขายดีในร้านขายยาด้วยเพราะในประเทศไทยสามารถจำหน่ายยาได้โดยไม่ต้องมีใบสั่งแพทย์ ประกอบกับร้านขายยามีเป็นจำนวนมาก การซื้อยาจากร้านขายยาทำได้สะดวก ปริมาณการขายของบริษัทผลิตยาฯ จึงขายมากในกลุ่มไม่มีสถาบัน (Non-Institutional Consumption) โดยการส่งเสริมการจำหน่ายเริ่มจากกลุ่มสถาบันก่อน

บริษัทผลิตยาฯ จะนำข้อมูลเหล่านี้มาศึกษาหาความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มว่าเป็นเช่นใด รวมทั้งหาหนทางรวบรวมความสามารถทรัพยากรภายในของบริษัทเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มได้ถูกต้อง ลูกค้านับเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่ง เพราะลูกค้าเป็นแหล่งกำเนิดรายได้ของบริษัทผลิตยาฯ โดยตรง ลูกค้าต่างกลุ่มมีความพอใจในเวชภัณฑ์ต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้อันให้บริษัทผลิตยาฯ ทราบว่าจะต้องตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มอย่างไร เพื่อจะได้วางแผนกลยุทธ์ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่มมากที่สุด

ข. การวิเคราะห์คู่แข่ง

ในบริษัทผลิตยาฯ การวิเคราะห์คู่แข่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านใหญ่คือ

1. ใครคือคู่แข่งในปัจจุบัน และใครบ้างที่จะเป็นคู่แข่งในอนาคต
2. คู่แข่งขันใช้กลยุทธ์อย่างไรในปัจจุบัน

1. ใครคือคู่แข่งในปัจจุบัน และใครบ้างที่จะเป็นคู่แข่งในอนาคต

คู่แข่งของบริษัทผลิตยาฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตก็คือผู้จำหน่าย

ด้านยารักษาโรคในประเทศไทย ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

- องค์การเภสัชกรรม:

- บริษัทผลิตยาของคนไทยและจีน (Local Made)
- บริษัทผลิตยาต่างประเทศด้วยกัน
- บริษัทตัวแทนนำเข้ายาสำเร็จรูปจากต่างประเทศ

ตารางที่ 15 คู่แข่งขันที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันของบริษัทผลิตยา

คู่แข่งขัน บริษัทผลิตยา	องค์กร เภสัชกรรม	บริษัทผลิตยา ของคนไทย และจีน (Local Made)	บริษัทผลิตยา ต่างประเทศ ด้วยกัน	บริษัทตัวแทน นำเข้ายา สำเร็จรูปจาก ต่างประเทศ	อื่น ๆ
A		✓			
B			✓		
C			✓		
D		✓			
E		✓			
F			✓		
G				✓	
H			✓		
I		✓			
J			✓		
K		✓			
L		✓			
M				✓	
N			✓		
รวม	-	6	6	2	-
ร้อยละ	-	42.9	42.9	14.2	-

จากตารางที่ 15 มีบริษัทผลิตยา 6 บริษัทเห็นว่าปัจจุบันคู่แข่งที่สำคัญที่สุดของตน คือ บริษัทผลิตยาของคนไทยและจีน คิดเป็นร้อยละ 42.9 มี 6 บริษัทเห็นว่า คือ บริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 42.9 มี 2 บริษัทเห็นว่า คือ ตัวแทนนำเข้ายาสำเร็จรูปจากต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 14.2

ตารางที่ 16 คู่แข่งขันที่สำคัญที่สุดในอนาคตของบริษัทผลิตยาฯ

คู่แข่งขัน บริษัทผลิตยาฯ	องค์กร เภสัชกรรม	บริษัทผลิตยา ของคนไทย และจีน (Local Made)	บริษัทผลิตยา ต่างประเทศ ด้วยกัน	บริษัทตัวแทนสั่งซื้อ ยาสำเร็จรูปจาก ต่างประเทศ	อื่น ๆ
A		✓			
B			✓		
C			✓		
D	✓				
E		✓			
F			✓		
G		✓			
H			✓		
I		✓			
J			✓		
K		✓			
L		✓			
M		✓			
N			✓		
รวม	1	7	6	-	-
ร้อยละ	7.1	50	42.9	-	-

จากตารางที่ 16 มีบริษัทผลิตยาฯ 7 บริษัทคาดว่าจะในอนาคตผู้ที่จะเป็นคู่แข่ง
ที่สำคัญที่สุดของตน คือบริษัทผลิตยาของคนไทยและจีน คิดเป็นร้อยละ 50 มี 6 บริษัทคาดว่า
คือบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 42.9 และอีก 1 บริษัท
คาดว่าจะคือองค์กรเภสัชกรรมฯ คิดเป็นร้อยละ 7.1

จากตารางที่ 15 คู่แข่งขันที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันของบริษัทผลิตยาฯ และจากตาราง
ที่ 16 คู่แข่งขันที่สำคัญที่สุดในอนาคตของบริษัทผลิตยาฯ เมื่อวิเคราะห์ทั้งสองตารางพร้อมกัน
และจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้คือ

- องค์การเภสัชกรรม เป็นรัฐวิสาหกิจดำเนินงานเสมือนเป็น

ตัวแทนของรัฐบาล บริษัทผลิตยาฯ ส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การเภสัชกรรม เป็นคู่แข่งที่สำคัญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ถึงแม้ว่าจะไม่มีบริษัทผลิตยาฯ ใดตอบว่าองค์การเภสัชกรรม เป็นคู่แข่งที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน แต่ก็มีบริษัทผลิตยาฯ 1 บริษัทจากที่สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 14 บริษัท คาดว่าในอนาคตไม่กี่ปีข้างหน้าองค์การเภสัชกรรม จะเป็นคู่แข่งที่สำคัญที่สุดของตน จากการ สัมภาษณ์เห็นว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทผลิตยาฯ เห็นว่าองค์การเภสัชกรรมเป็นคู่แข่ง เช่น การ ผลิตยาแข่งขันกับภาคเอกชนในราคาถูกลงมาก การได้รับอนุญาตให้ทำการผลิตยาบางชนิดได้ โดยไม่ต้องขึ้นทะเบียนยา ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความได้เปรียบทางด้านกฎระเบียบ ข้อยกเว้นและกฎหมายที่สำคัญก็คือ อำนาจในการสั่งซื้อยาให้โรงพยาบาลและหน่วยงานของ รัฐบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ในอนาคตอาจรวมไปถึงหน่วยงานที่ไม่ได้สังกัด กระทรวงสาธารณสุขด้วย)

- บริษัทผลิตยาของคนไทยและจีน บริษัทผลิตยาฯ ทุกบริษัทเห็นว่าบริษัทผลิตยา ของคนไทยและจีนเป็นคู่แข่งที่สำคัญของตนและจะเป็นคู่แข่งที่สำคัญเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต เพราะ กลุ่มนี้ยอบผลิตยาเลียนแบบและขายตัดราคากับยาของบริษัทผลิตยาฯ ดังที่เคยกล่าวมาแล้วว่า ยาตัวใหม่ที่บริษัทผลิตยาฯ นำเข้าตลาดจะครอบครองตลาดส่วนใหญ่ได้เพียง 1-2 ปีเท่านั้น ก็จะถูกเลียนแบบและขายตัดราคา

- บริษัทผลิตยาต่างประเทศด้วยกัน เนื่องจากยาเป็นสินค้าใช้แทนกันได้ ยาชนิด เดียวกันซึ่งไม่ใช่ยารักษาเฉพาะของแต่ละบริษัทเมื่อมีหลายบริษัทผลิตและเป็นบริษัทในกลุ่ม จากต่างประเทศด้วยกัน บริษัทผลิตยาฯ เหล่านี้ย่อมเป็นคู่แข่งกันเองทั้งในปัจจุบันและอนาคต

- บริษัทตัวแทนนำเข้ายาสี้า เจริญผลจากต่างประเทศ จากที่กล่าวมาข้างต้นว่า ยาเป็นสินค้าใช้แทนกันได้ ยาที่บริษัทตัวแทนฯ นำเข้ามาถ้าเป็นยาชนิดเดียวกับที่บริษัทผลิต ยาฯ ผลิตอยู่ก็จะกลายเป็นคู่แข่งกัน แต่จากการสัมภาษณ์ พบว่าจากการที่รัฐบาลมีนโยบาย ที่จะเร่งรัดให้ทางพาณิชย์เข้าค้าให้บริการนำเข้ายาสี้า เจริญผลจากต่างประเทศเพื่อช่วยเหลือ ผู้ผลิตภายในประเทศ ดังนั้นคาดว่าบริษัทตัวแทนฯ เหล่านี้จะไม่ไปคู่แข่งที่สำคัญในอนาคต และจะลดความสำคัญลงเรื่อย ๆ

2. คู่แข่งใช้กลยุทธ์อย่างไรในปัจจุบัน

ตารางที่ 17 กลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาของคนไทยและจีนซึ่งเป็นคู่แข่งที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน

กลยุทธ์ของ คู่แข่ง บริษัทผลิตยาฯ	ทุ่มงบประมาณ ด้านส่งเสริม การขาย เช่น โฆษณา แจก แคม ฯลฯ	ขยายตลาด โดยแทรกแซง ช่องทางการ จำหน่ายในส่วน ที่เป็นของบริษัท ผลิตยาฯ เดิม	การเปลี่ยนแปลง สินค้าและการ ขยายตัดราคา	การขยายตัว ใหม่หรือย้าย ตัวเดิมให้ แตกต่างออกไป	อื่น ๆ
A			✓		
B			✓		
C			✓		
D			✓		
E			✓		
F			✓		
G			✓		
H			✓		
I			✓		
J	✓				
K			✓		
L			✓		
M			✓		
N			✓		
รวม	1	-	13	-	-
ร้อยละ	7.1	-	92.9	-	-

จากตารางที่ 17 มีบริษัทผลิตยาฯ 13 บริษัทเห็นว่ากลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาของคนไทยและจีนซึ่งเป็นคู่แข่งที่นิยมใช้กันมากที่สุดในปัจจุบัน คือ การเปลี่ยนแปลงสินค้าและการขยายตัดราคา คิดเป็นร้อยละ 92.9 และอีก 1 บริษัทตอบว่าการทุ่มงบประมาณการส่งเสริมการขาย คิดเป็นร้อยละ 7.1

ตารางที่ 18 กลยุทธ์ของบริษัทผลิตยาต่างประเทศซึ่ง เป็นคู่แข่งที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน

กลยุทธ์ของ คู่แข่ง บริษัทผลิตยา	ทุ่มงบประมาณ ด้านส่งเสริม การค้าขาย เช่น โฆษณา แจก แกม ฯลฯ	ขยายตลาด โดยแทรกแซง ช่องทางการ จำหน่ายในส่วน ที่เป็นของบริษัท ผลิตยาฯ เติม	การเปลี่ยนแปลง สินค้าและการ ขายตัดราคา	การออกยาตัวใหม่ หรือทำยาตัวเดิม ให้แตกต่างออกไป	อื่น ๆ
A	✓				
B	✓				
C	✓				
D	✓				
E		✓			
F	✓				
G	✓				
H	✓				
I .	✓				
J	✓				
K	✓				
L	✓				
M	✓				
N		✓			
รวม	12	2	-	-	-
ร้อยละ	85.8	14.2	-	-	-

จากตารางที่ 18 มีบริษัทผลิตยาฯ 12 บริษัทเห็นว่ากลยุทธ์ของบริษัทผลิตยา
ต่างประเทศ ซึ่ง เป็นคู่แข่งที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน คือ การทุ่มงบประมาณด้านส่งเสริม
การค้าขาย คิดเป็นร้อยละ 85.8 และอีก 2 บริษัทเห็นว่ากลยุทธ์การขยายตลาดโดยแทรกแซง
ช่องทางการจำหน่ายในส่วนที่เป็นของบริษัทฯ เติม คิดเป็นร้อยละ 14.2

ตารางที่ 19 กลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนนำเข้ายาสำเร็จรูปจากต่างประเทศซึ่งเป็นที่คู่แข่งกัน
ที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน

กลยุทธ์ของ คู่แข่ง บริษัทผลิทยาฯ	ทุ่มงบประมาณ ด้านส่งเสริม การค้าขาย เช่น โฆษณา แจก แคม ฯลฯ	ขยายตลาด โดยแทรกแซง ทางการจำหน่าย ในส่วนของ บริษัทผลิทยาฯเดิม	การเปลี่ยนแปลง สินค้าและการ ขายตัดราคา	การออกยาตัวใหม่ หรือทำยาตัวเดิม ให้แตกต่างออกไป	อื่น ๆ
A	✓				
B	✓				
C			✓		
D		✓			
E	✓				
F	✓				
G	✓				
H	✓				
I	✓				
J	✓				
K	✓				
L	✓				
M			✓		
N	✓				
รวม	11	1	2	-	-
ร้อยละ	78.6	7.1	14.3	-	-

จากตารางที่ 19 มีบริษัทผลิทยาฯ 11 บริษัทเห็นว่ากลยุทธ์ของบริษัทตัวแทนนำเข้ายาสำเร็จรูปจากต่างประเทศซึ่งเป็นที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน คือ การทุ่มงบประมาณด้านส่งเสริมการค้าขาย คิดเป็นร้อยละ 78.6 มี 2 บริษัทตอบว่าการเปลี่ยนแปลงสินค้าและการขายตัดราคา คิดเป็นร้อยละ 14.3 และอีก 1 บริษัทตอบว่าการขยายตลาดโดยแทรกแซงทางการจำหน่ายในส่วนของบริษัทผลิทยาฯ เดิม คิดเป็นร้อยละ 7.1

จากตารางที่ 17-19 เป็นเพียงกลยุทธ์ที่คู่แข่งของบริษัทผลิทยาฯ นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน ซึ่งไม่ใช่กลยุทธ์วิธีเดียวที่นำออกไป จากที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 ถึงการแข่งขัน

ของอุตสาหกรรมผลิตและขายยาในประเทศไทยนั้นเป็นไปอย่างเข้มข้น กลยุทธ์ทุกรูปแบบ ได้ถูกนำมาใช้ในธุรกิจยาเพื่อแย่งและรักษาส่วนแบ่งของตลาดยาแล้วแต่กลุ่มใดจะถนัดด้านใด กลยุทธ์ที่น่าออกใช้คือกลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้วว่าเหมาะสมแต่ละสถานการณ์และคู่แข่งแต่ละราย

ค. การวิเคราะห์ตลาด

บริษัทผลิตยาจะวิเคราะห์ลักษณะตลาดโดยแบ่งหัวข้อใหญ่ 2 ด้านคือ

1. การวิเคราะห์ความต้องการ
2. การวิเคราะห์การตอบสนอง

1. การวิเคราะห์ความต้องการ

การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดยาข้อสำคัญ ๆ ของบริษัทผลิตยา

มีดังต่อไปนี้คือ

- ตลาดยาในประเทศไทยมีขนาดยอดขายประมาณ 10,000-12,000

ล้านบาทต่อปี ยาส่วนใหญ่ในตลาดเป็นสินค้าประเภททดแทนกันได้ (ยกเว้นยาซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัยตัวใหม่ ๆ จากบริษัทแม่ฯ)

- การคาดคะเนความต้องการของตลาดยา ต้องใช้ประสบการณ์และวิจรรณยานของผู้วิเคราะห์ดีมาก เพราะขาดข้อมูลจากแหล่งอื่นและเป็นการยากที่จะทราบได้ว่าขนาดความต้องการยาแต่ละตัวในเมืองไทยคือเท่าใด เช่นไม่มีใครทราบว่าตลาดยาริตามินของไทยทั้งหมดมีมูลค่าเท่าใด

2. การวิเคราะห์การตอบสนอง

การวิเคราะห์การตอบสนองต่อตลาดยาในประเทศไทยข้อสำคัญ ๆ มีดังนี้คือ

- ปัจจุบันประเทศไทยมีบริษัทที่ประกอบกิจการผลิตและขายยาอยู่เกือบ 600 บริษัท และการเข้าสู่ธุรกิจนี้ของคนกลุ่มใหม่ก็ทำได้ไม่ยาก จึงทำให้มีความสามารถในการตอบสนองอยู่อย่างมากมายเหลือเฟือเพื่อ

- จากที่กล่าวมาแล้วในบทที่สี่ว่ายาที่ผลิตและวางขายอยู่ในประเทศไทยเป็นเพียงการทำงานผลิตภัณฑ์ให้แตกต่าง (Differentiation) เท่านั้น ยาส่วนใหญ่เป็นสินค้าทดแทนกันได้ การเลียนแบบทำได้ในเวลาเพียง 1-2 ปี ทำให้ยาชนิดเดียวกัน แต่มีผู้ผลิตและขายอยู่มากมายในท้องตลาด

ตารางที่ 20 สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในปัจจุบันเปรียบเทียบกับในอดีต

สภาวะการแข่งขัน บริษัทผลิตยาฯ	รุนแรงและเข้มข้น	ใกล้เคียงกับในอดีต	อ่อนตัวลง
A	✓		
B	✓		
C	✓		
D	✓		
E	✓		
F	✓		
G	✓		
H	✓		
I	✓		
J	✓		
K	✓		
L	✓		
M	✓		
N		✓	
รวม	13	1	-
ร้อยละ	92.9	7.1	-

จากตารางที่ 20 พบว่ามีบริษัทผลิตยาฯ 13 บริษัทเห็นว่าการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในปัจจุบันรุนแรงและเข้มข้นเมื่อเทียบกับในอดีต คิดเป็นร้อยละ 92.9 และมีบริษัทผลิตยาฯ 1 บริษัทเห็นว่าการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในปัจจุบันมีสภาพใกล้เคียงกับในอดีต คิดเป็นร้อยละ 7.1

ตารางที่ 21 สภาวะการแย่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในอนาคตเปรียบเทียบกับในปัจจุบัน

สภาวะการแย่งขันบริษัทผลิตยา	รุนแรงและเข้มข้น	ใกล้เคียงกับปัจจุบัน	อ่อนตัวลง
A	✓		
B	✓		
C	✓		
D	✓		
E	✓		
F	✓		
G	✓		
H	✓		
I		✓	
J	✓		
K	✓		
L	✓		
M	✓		
N	✓		
รวม	13	1	-
ร้อยละ	92.9	7.1	-

จากตารางที่ 21 พบว่ามีบริษัทผลิตยา 13 บริษัทที่คาดว่าจะการแย่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในอนาคตจะรุนแรงและเข้มข้นขึ้นกว่าปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 92.9 และมีบริษัทผลิตยา 1 บริษัท คาดว่าการแย่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศไทยในอนาคตจะมีสภาวะความเข้มข้นใกล้เคียงกับปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 7.1

จากการวิเคราะห์ลักษณะของตลาดยาที่สำคัญ ๆ และจากตารางที่ 20-21 หอจะสรุปได้ว่าตลาดยาในประเทศไทยมีแนวโน้มของการแย่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ และยังไม่มีความเห็นว่า การแย่งขันที่รุนแรงและเข้มข้นนี้จะอ่อนตัวลงเลยในอนาคต

ง- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์นี้เป็นการประเมินให้ทราบว่าบริษัทมีกำลังความสามารถในการเข้าไปยังเชิงโอกาสที่มีอยู่ได้หรือไม่เพียงใด (การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในได้กล่าวมาแล้วในช่วงต้นบทที่ 4)

การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่กล่าวมาทั้ง 4 ด้านคือ การวิเคราะห์ลูกค้า การวิเคราะห์คู่แข่ง การวิเคราะห์ตลาด และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพิจารณาหาความเกี่ยวข้องในแง่มุมต่าง ๆ ระหว่างบริษัทผลิตราย และสภาวะแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในบริษัท โดยทั่วไปแล้วทางเลือกต่าง ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์จะมีมากกว่าหนึ่งทางเลือก ในบริษัทผลิตราย กลุ่มหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดแผนกลยุทธ์จะต้องพิจารณาหรือกันจนกว่าจะได้ข้อสรุปว่าจากทางเลือกทั้งหมดจะตัดสินใจเลือกทางเลือกละใดจึงจะเหมาะสมที่สุด โดยทั่วไปแล้วหลักในการพิจารณาว่าทางเลือกใดจึงจะเหมาะสมในการจะตัดสินใจเลือกเป็นแผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

- ความสอดคล้องเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมภายนอก
- ความเหมาะสมเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับทรัพยากรและความสามารถของบริษัทผลิตราย เท่าที่มีอยู่
- มีขนาดของความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- เหมาะสมกับเวลา โอกาส และข้อจำกัด
- สามารถนำไปปฏิบัติได้

การพิจารณาทาง เล็กและตัดสินใจ

ตารางที่ 22 เทคนิคการตัดสินใจที่ใช้ในบริษัทผลิตยา

เทคนิคในการตัด- สินใจอย่างเดี่ยว บริษัทผลิตยา	ใช้การตัดสินใจ เชิงคุณภาพ	ใช้การตัดสินใจ เชิงคุณภาพมากกว่าการตัดสินใจ เชิงปริมาณ	ใช้การตัดสินใจ เชิงคุณภาพใกล้เคียงกับการตัด สินใจเชิงปริมาณ	ใช้การตัดสินใจ เชิงปริมาณมากกว่าการตัดสินใจ เชิงคุณภาพ	ใช้การตัดสินใจ เชิงปริมาณ อย่างเดี่ยว
A		✓			
B			✓		
C			✓		
D			✓		
E		✓			
F			✓		
G		✓			
H			✓		
I			✓		
J				✓	
K		✓			
L			✓		
M			✓		
N			✓		
รวม	-	4	9	1	-
ร้อยละ	-	28.6	64.3	7.1	-

จากตารางที่ 22 พบว่ามีบริษัทผลิตยา 9 บริษัทใช้เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 64.3 มีบริษัทผลิตยา 4 บริษัทใช้เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพมากกว่าการตัดสินใจเชิงปริมาณ คิดเป็นร้อยละ 28.6 และมีบริษัทผลิตยา 1 บริษัทใช้เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณมากกว่าการตัดสินใจเชิงคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 7.1

จะเห็นได้ว่าเทคนิคในการตัดลีนใจและเทคนิคในการพยากรณ์ของ บริษัทผลิตยาฯ จะเป็นแนวเดียวกัน เพราะถ้าเปรียบเทียบระหว่างตารางที่ 9 เทคนิคในการพยากรณ์ธุรกิจ ของบริษัทผลิตยาฯ และตารางที่ 22 เทคนิคการตัดลีนใจที่ใช้ในบริษัทผลิตยาฯ พบว่าแต่ละ บริษัทจะใช้เทคนิคแบบเดียวกันในการพยากรณ์และตัดลีนใจ

นอกจากนี้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นคนไทย ได้ยอมรับว่าการตัดลีนใจ ผิดพลาดในบริษัทผลิตยาฯ เป็นสิ่งปกติที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ เพราะการตัดลีนใจเป็นเรื่องที่ เกี่ยวพันกับเหตุการณ์ในอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น โดยพบว่ามีส่วนสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความ ผิดพลาดของการตัดลีนใจในบริษัทผลิตยาฯ คือ

- ก. การขาดแคลนข้อมูลในการช่วยตัดลีนใจอย่างเพียงพอ
- ข. ข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันและไม่อาจ ควบคุมได้

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่นอีกเช่น ผู้ตัดลีนใจขาดความรู้และประสบการณ์หรือผู้ตัดลีนใจ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมและอื่น ๆ แต่ก็ไม่ใช่สาเหตุใหญ่ สาเหตุ ใหญ่ในการตัดลีนใจผิดพลาดของบริษัทผลิตยาฯ เกิดจากสองข้อแรกที่กล่าวมาข้างต้น โดย จากตารางที่ 23 เป็นการแสดงข้อเปรียบเทียบระหว่างสองสาเหตุข้างต้นว่าบริษัทผลิตยาฯ เห็นว่าสาเหตุใดเป็นต้นเหตุที่สำคัญกว่าในการทำให้มีการตัดลีนใจผิดพลาดเกิดขึ้น

ตารางที่ 23 บริษัทที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดในการตัดสินใจผิดพลาดของบริษัทผลิตยาฯ

สาเหตุของการ ผิดพลาดใน การตัดสินใจ บริษัทผลิตยาฯ	การขาดแคลน ข้อมูลในการ ช่วยตัดสินใจ อย่างเพียงพอ	ข้อจำกัดใน เรื่องเวลา และสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นอย่าง กะทันหันและ ไม่อาจควบคุมได้	ผู้ตัดสินใจขาด ความรู้และ ประสบการณ์ ในการตัดสินใจ	ผู้ตัดสินใจ คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนตัว มากกว่าส่วนรวม	สาเหตุอื่น ๆ
A		✓			
B	✓				
C	✓				
D		✓			
E	✓				
F					ไม่ตอบ
G	✓				
H					ไม่ตอบ
I	✓				
J	✓				
K		✓			
L		✓			
M					ไม่ตอบ
N		✓			
รวม	6	5	-	-	-
ร้อยละ	42.9	35.7	-	-	21.4

จากตารางที่ 23 พบว่ามี 6 บริษัทตอบว่าสาเหตุสำคัญที่สุดในการตัดสินใจผิดพลาด
ของบริษัทผลิตยาฯ เกิดจากการขาดแคลนข้อมูลในการช่วยตัดสินใจอย่างเพียงพอ คิดเป็นร้อยละ
42.9 มี 5 บริษัทตอบว่าเกิดจากข้อจำกัดในเรื่องเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน
และไม่อาจควบคุมได้ คิดเป็นร้อยละ 35.7 โดยมีบริษัทผลิตยาฯ 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ
21.4 ไม่ตอบคำถามข้อนี้

ในการพิจารณา กำหนดแผนหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นในองค์การอื่น ๆ หรือ บริษัทผลิตยาฯ ก็ตาม ย่อมมีทางเลือกหลายหนทางให้ตัดสินใจ เป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจจะต้อง ค้นหาเลือกหนทางที่ดีที่สุดเพื่อนำไปปฏิบัติจริง สำหรับการตัดสินใจนั้นผู้บริหารของบริษัทผลิตยาฯ ไปทั้งการตัดสินใจเชิงคุณภาพและการตัดสินใจเชิงปริมาณร่วมกัน ซึ่งจากการประเมินผลการตัดสินใจในอดีตที่ผ่านมาทุกบริษัทยอมรับว่ามีความผิดพลาดบ้าง

สำหรับกรณีผู้ตัดสินใจขาดความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจและผู้ตัดสินใจ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง คนไทยกล่าวว่า สำหรับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตยาฯ คาดว่าสองประเด็นนี้ไม่น่าจะเป็นปัญหา แต่อาจจะมีปัญหาด้านนี้บ้างแต่ไม่มากนักในผู้บริหารระดับรองลงมา

การวางแผนค่าเงินงาน

ในการวางแผนค่าเงินงานของบริษัทผลิตยาฯ แบ่งแผนค่าเงินงานออกตามหน้าที่ ซึ่งแผนค่าเงินงานหลักของบริษัทผลิตยาฯ ก็คือ

- ก. การวางแผนด้านการขาย
- ข. การวางแผนด้านการผลิต
- ค. การวางแผนด้านการเงิน

สำหรับการวางแผนด้านบุคคลากรและแผนย่อยอื่น ๆ นั้นเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อสนับสนุนการวางแผนการขายและการวางแผนการผลิต โดยมีแผนการเงินเป็นตัวควบคุม การให้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของ บริษัท แผนอื่น ๆ นอกจากแผนหลักทั้งสามนี้คือยังมีบทบาทที่สำคัญในบริษัทผลิตยาฯ ในที่นี้จึงจะยกกล่าวถึงแผน ค่าเงินงานหลักของบริษัทผลิตยาฯ ต่างประเทศในประเทศไทย คือการวางแผนการขาย การวางแผนการผลิต การวางแผนการเงิน เรียงตามลำดับ

ก. การวางแผนการขาย

การวางแผนการขายเป็นแผนค่าเงินงานที่สำคัญที่สุดในบริษัทผลิตยาฯ ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมในส่วนอื่น ๆ เช่น การวางแผนการผลิต การวางแผนการเงิน ฯลฯ จะ กำหนดแผนขึ้นตามปริมาณการขาย เวชภัณฑ์ของกิจการ ดังนั้นงานขั้นแรกของการวางแผนการขายก็คือ การประมาณยอดขาย หรือการพยากรณ์ยอดขาย (ดังกล่าวมาแล้วในเรื่องการ

พยากรณ์ธุรกิจข้างต้น) โดยนำมาปรับให้เป็นแผนการขายโดยวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์
ของบริษัทย่อยๆ ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวข้างต้น อันประกอบด้วยวัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์
และการพยากรณ์ยอดขาย จะถูกจัดเข้าเป็นแผนการขาย โดยทั่วไปแผนการขายที่สมบูรณ์
ในบริษัทย่อยๆ ประกอบด้วยแผนย่อย 3 แผนคือ

1. แผนการส่งเสริมการขายและโฆษณา
2. แผนค่าใช้จ่ายในการขาย
3. แผนการตลาด

องค์ประกอบของแผนการขายดังกล่าวแต่ละแผนจะมีความสัมพันธ์และบทบาท
เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ผู้กำหนดแผนการขายในบริษัทย่อยๆ คือผู้บริหารระดับสูงร่วมกับ
ผู้จัดการฝ่ายขายและตลาด จะพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกิจการ กลยุทธ์ต่าง ๆ
ตลอดจนการพยากรณ์การขาย เพื่อทำการตัดสินใจวางแผนการส่งเสริมการขายและโฆษณา
โดยพิจารณารายละเอียดของค่าใช้จ่ายและวิธีการส่งเสริมการขายและโฆษณาแต่ละรายการ
เพื่อเป็นพื้นฐานของการจัดสรรงบประมาณของแผนดังกล่าว สำหรับแผนค่าใช้จ่ายในการขาย
จะกำหนดขึ้นจากการประมาณจำนวนคำสั่งซื้อที่คาดว่าจะได้รับจากลูกค้า
ตลอดจนต้นทุนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการตอบสนองคำสั่งซื้อเหล่านั้น ส่วน
แผนการตลาดหรือที่เรียกว่างบประมาณขายนับเป็นแผนที่สำคัญที่สุดในบรรดาแผนย่อยเหล่านี้
เพราะเป็นปฐมเหตุแห่งความเห็นไปรษณีย์หรือความสำเร็จของการวางแผนการขาย จากการ
สังเกตพบว่า การกำหนดงบประมาณขายในบริษัทย่อยๆ มีอยู่ 3 รูปแบบคือ

- แบบที่ 1 การกำหนดจากบนลงล่าง (Top-down Approach)
- แบบที่ 2 การกำหนดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach)
- แบบที่ 3 การกำหนดร่วมกัน (Goals down and Plan up Approach)

แบบที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทย่อยๆ ในประเทศไทยกำหนดยอด
กำไรที่พึงต้องการมาให้ผู้จัดการฝ่ายการตลาดจัดทำงบประมาณ เพื่อให้ได้กำไรสุดท้ายตาม
ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ โดยผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะต้องคำนวณงบประมาณโดยเริ่มต้น
จากยอดกำไรที่พึงต้องการ (การกำหนดจากบนลงล่าง Top-down Approach)

แบบที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทย่อยๆ ให้ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
ทำการพยากรณ์การขายที่คาดว่าจะสามารถขายได้ในปีนั้น ๆ เสนอขึ้นมาก่อนว่าจะสามารถ
ขายได้กี่หน่วยในระหว่างปีนั้นหรือไม่ เมื่อเป็นที่ตกลงเห็นชอบด้วยกันแล้ว ผู้จัดการฝ่ายการ

ตลาดจึงทำงานประมาณตามการพยากรณ์การขายนั้นขึ้นมา (การกำหนดจากล่างขึ้นบน Bottom-up Approach)

แบบที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตยาฯ กำหนดยอดกำไรที่ต้องการ ซึ่งเป็นไปได้ แล้วนำมาทำงานประมาณโดยพิจารณา ร่วมกับการพยากรณ์การขายที่ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเสนอมา และจะมีการตกลงเพื่อปรับยอดขายให้ได้ผลกำไรตามต้องการที่เป็นไปได้สำหรับสภาวะการณ์ในปีนั้น ๆ (การกำหนดร่วมกัน Goals down and Plan up Approach)

ตารางที่ 24 การกำหนดงบประมาณการขายของบริษัทผลิตยา

การกำหนด งบประมาณ การขาย บริษัทผลิตยา	แบบที่ 1 กำหนดจากบนลงล่าง	แบบที่ 2 กำหนดจากล่างขึ้นบน	แบบที่ 3 กำหนดร่วมกัน
A			✓
B			✓
C			✓
D			✓
E		✓	
F		✓	
G			✓
H			✓
I		✓	
J			✓
K	✓		
L			✓
M			✓
N			✓
รวม	1	3	10
ร้อยละ	7.1	21.5	71.4

จากตารางที่ 24 พบว่ามี 10 บริษัทตอบว่าการกำหนดแผนการขายของบริษัทผลิตยาฯ เป็นแบบที่สาม คือ กำหนดร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 71.4 มี 3 บริษัทตอบว่าเป็นแบบที่สอง คือ กำหนดจากล่างขึ้นบน คิดเป็นร้อยละ 21.5 และอีก 1 บริษัทตอบว่าเป็นแบบที่หนึ่ง คือ กำหนดจากบนลงล่าง คิดเป็นร้อยละ 7.1 แสดงให้เห็นว่าบริษัทผลิตยาฯ นิยมระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) อันแสดงให้เห็นถึงความเชื่อที่ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทผลิตยาฯ มีต่อผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย ในการกำหนดงบประมาณขายและการพยากรณ์การขายซึ่งนิยมใช้วิธีแบบที่ 3 และแบบที่ 2 กันมาก

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทผลิตยาฯ ใช้การประชุมร่วมปรึกษาหารือเพื่อเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและประสานงานกัน โดยใช้แนวทางจากแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของบริษัทมาเป็นหลัก ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในฝ่ายขาย จะดำเนินการภายใต้การควบคุมโดยงบประมาณการขาย รายงานในแต่ละเดือนผู้จัดการฝ่ายจะต้องรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตยาฯ ในประเทศไทย เพื่อทำรายงานสรุปส่งบริษัทแม่ในต่างประเทศอีกครั้งหนึ่ง

ย. การวางแผนการผลิต

การวางแผนการผลิตของบริษัทผลิตยาฯ ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยร่วมกับผู้จัดการฝ่ายผลิต โดยนำข้อมูลจากการวางแผนการขายและการพยากรณ์ยอดขายว่าจะมีการขายยาตัวใด ปริมาณเท่าใด ในช่วงเดือนใด บ้างมากำหนดแผนการผลิต และจัดทำตารางการผลิต จัดเตรียมวัตถุดิบ กว้างคน กว้างการผลิต ฯลฯ ให้พร้อม โดยผู้จัดการฝ่ายผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนการผลิต และควบคุมผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการขาย ซึ่งอาจมีการปรับได้ทุกเมื่อหากความต้องการในตลาดเปลี่ยนแปลงไป ในบริษัทผลิตยาฯ ทุกบริษัทจึงจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างฝ่ายตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายผลิตทุกเดือน เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของตลาดร่วมกัน รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างดียิ่ง โดยเฉพาะทำให้สามารถปรับแผนการผลิตได้ทันเวลา กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงยอดขาย ทางฝ่ายขายจะแจ้งให้ฝ่ายผลิตทราบล่วงหน้าในการประชุมนี้ เพื่อให้ฝ่ายผลิตปรับตัวตามทัน เป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เช่น สินค้าขาดมือ หรือต้นทุนสินค้าคงคลังที่ต้องถือเกินกำหนด ถ้าเหตุสำคัญเพราะระยะเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบของบริษัทผลิตยาฯ กินเวลายานานมาก ระยะเวลาตั้งแต่สั่งซื้อจนได้รับวัตถุดิบจะ

กินเวลาประมาณ 3-5 เดือน วัตถุประสงค์บางตัวอาจถึง 6 เดือน การถือสินค้าคงคลังในบริษัท
ผลิตยาฯ ทั้งวัตถุประสงค์และยาสำเร็จรูปซึ่งอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง คือ ประมาณ 2-4 เดือน
(ข้อมูลจากตารางที่ 25 และ 26) เพราะวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ต้องสั่งซื้อมาจากต่างประเทศ
ฝ่ายขายจึงต้องให้เวลาที่พอเพียงแก่ฝ่ายผลิตถ้าจะปรับยอดขายซึ่งทำให้ปริมาณการผลิตต้อง
เปลี่ยนตามไปด้วย

ตารางที่ 25 ระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลังวัตถุประสงค์โดยเฉลี่ยของบริษัทผลิตยาฯ

ระยะเวลาการเก็บ สินค้าคงคลังวัตถุประสงค์โดยเฉลี่ย บริษัทผลิตยาฯ	1-2 เดือน	3-4 เดือน	5-6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนขึ้นไป
A	✓			
B		✓		
C		✓		
D			✓	
E		✓		
F		✓		
G		✓		
H		✓		
I		✓		
J		✓		
K		✓		
L		✓		
M	✓			
N		✓		
รวม	2	11	1	-
ร้อยละ	14.3	78.6	7.1	-

จากตารางที่ 25 พบว่ามีบริษัทผลิตยาฯ 11 บริษัทมีระยะเวลาการเก็บสินค้า
คงคลังวัตถุประสงค์โดยเฉลี่ยในระดับ 3-4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 78.6 มี 2 บริษัทมีระยะเวลา

การเก็บสินค้าคงคลังวัตถุดิบโดยเฉลี่ยในระดับ 1-2 เดือนคิดเป็นร้อยละ 14.3 และอีก 1 บริษัท มีระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลังวัตถุดิบโดยเฉลี่ยในระดับ 5-6 เดือน คิดเป็นร้อยละ 7.1

ตารางที่ 26 ระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลังยาสำเร็จรูปโดยเฉลี่ยของบริษัทผลิตยาฯ

ระยะเวลาการเก็บ สินค้าคงคลังยา สำเร็จรูป บริษัท ผลิตยาฯ	1-2 เดือน	3-4 เดือน	5-6 เดือน	มากกว่า 6 เดือนขึ้นไป
A	✓			
B		✓		
C	✓			
D		✓		
E		✓		
F		✓		
G		✓		
H		✓		
I		✓		
J		✓		
K		✓		
L		✓		
M	✓			
N	✓			
รวม	4	10	-	-
ร้อยละ	28.5	71.5	-	-

จากตารางที่ 26 พบว่ามีบริษัทผลิตยาฯ 10 บริษัทมีระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลังยาสำเร็จรูปโดยเฉลี่ยในระดับ 3-4 เดือน คิดเป็นร้อยละ 71.5 มี 4 บริษัทมีระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลังยาสำเร็จรูปโดยเฉลี่ยในระดับ 1-2 เดือน คิดเป็นร้อยละ 28.5

ตารางที่ 27 ปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศของบริษัทผลิตยาฯ

การสั่งซื้อวัตถุดิบจาก ต่างประเทศ บริษัทผลิตยาฯ	ต่ำกว่า 50%	50-70%	71-90%	มากกว่า 90% ขึ้นไป
A		✓		
B				✓
C			✓	
D			✓	
E				✓
F				✓
G				✓
H				✓
I			✓	
J			✓	
K				✓
L			✓	
M				✓
N		✓		
รวม	-	2	5	7
ร้อยละ	-	14.2	35.8	50

จากตารางที่ 27 พบว่ามีบริษัทผลิตยาฯ 7 บริษัทสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ เกินกว่า 90% ขึ้นไปของวัตถุดิบที่ใช้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 50 มี 5 บริษัทสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศในระดัับ 71-90% ของวัตถุดิบทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 35.8 และอีก 2 บริษัทสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศในระดัับ 50-70% ของวัตถุดิบทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 14.2

ตารางที่ 28 ระดับกำส้งการผลิตของบริษัทผลิตยาฯ

ระดับกำส้งการผลิต บริษัทผลิตยาฯ	ต่ำกว่า 50%	50-70%	71-90%	มากกว่า 90%
A			✓	
B			✓	
C			✓	
D			✓	
E		✓		
F			✓	
G				✓
H			✓	
I		✓		
J			✓	
K			✓	
L			✓	
M				✓
N		✓		
รวม	-	3	9	2
ร้อยละ	-	21.4	64.3	14.3

จากตารางที่ 28 พบว่ามี 9 บริษัทมีการใช้เครื่องจักรในระดับกำส้งการผลิต 71-90% ของระดับการผลิตเต็มกำส้ง คิดเป็นร้อยละ 64.3 มี 3 บริษัทใช้กำส้งการผลิต 50-70% ของระดับการผลิตเต็มกำส้ง คิดเป็นร้อยละ 21.4 และมี 2 บริษัทมีการใช้ระดับกำส้งการผลิตมากกว่า 90% ของระดับการผลิตเต็มกำส้ง คิดเป็นร้อยละ 14.3

ข้อมูลจากตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่าบริษัทผลิตยาฯ ใช้วัตถุดิบไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50% เป็นวัตถุดิบที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่บริษัทผลิตยาฯ ใช้วัตถุดิบจากต่างประเทศกว่า 70% สำหรับวัตถุดิบที่ซื้อภายในประเทศมักเป็นวัสดุที่ไม่สำคัญ เช่น แป้ง

น้ำตาล ฯลฯ รวมทั้งการเก็บรักษาวัตถุดิบเหล่านี้บางตัวต้องมีวิธีการพิเศษ เช่น ต้องมีการควบคุมอุณหภูมิ แสงสว่าง มีอายุการใช้งานจำกัด ซึ่งมีความจำเป็นที่การบริหารวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง เป็นไปอย่างเข้มงวดและใช้การเบิกสินค้าแบบเข้าก่อน-ออกก่อน (First in-First out) คือสินค้าที่มาก่อนจะถูกนำไปใช้ก่อนเสมอ และข้อมูลจากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่าระดับการผลิตของบริษัทผลิตยาฯ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับประมาณ 70-90% ของกำลังการผลิตทั้งหมด ซึ่งนับว่าเป็นระดับที่มีประสิทธิภาพสูงมาก โดยเฉพาะถ้าเทียบกับบริษัทผลิตยาภายในประเทศจะมีระดับการผลิตเฉลี่ยเพียง 50% เท่านั้น (ข้อมูลจากจุลสารธนาคารกรุงเทพ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ ต่างชาติและอุตสาหกรรมไทย หน้า 36)

หน้าที่หลักของผู้จัดการฝ่ายผลิตของบริษัทผลิตยาฯ คือ ต้องคำนวณระดับความล้มเหลวระหว่างปริมาณการขายสินค้าคงคลังสำเร็จรูป สินค้าคงคลังวัตถุดิบ และระดับการผลิต โดยการควบคุมอยู่ในรูปงบประมาณการผลิต ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดนโยบายสินค้าคงเหลือ สำหรับขั้นนี้จะเป็นนโยบายของบริษัทที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดลงมาให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตว่าจะต้องเก็บสินค้าคงคลังของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปไว้ที่ระดับใด จากการศึกษาพบว่าบริษัทผลิตยาฯ มีการจัดเก็บสินค้าคงคลังแบบคงที่ทุกบริษัท ปริมาณที่ผลิตแปรตามยอดขายและมีการจัดเก็บสินค้าคงคลังวัตถุดิบและยาสำเร็จรูปประมาณ 2-4 เดือน ของปริมาณที่ใช้เฉลี่ยแต่ละเดือน (จากตารางที่ 27-28)

ขั้นที่ 2 การกำหนดจำนวนหน่วยของยาแต่ละชนิดที่จะผลิตในระหว่างงวดงบประมาณ กำหนดโดยการพยากรณ์ยอดขายและงบประมาณการขาย

ขั้นที่ 3 จัดทำตารางการผลิต โดยการวางแผนจัดเตรียมวัตถุดิบสำหรับยาที่จะผลิตแต่ละตัว กำลังคน กำลังการผลิต ฯลฯ ให้อยู่ในภาวะที่พร้อมจะผลิตยาตามปริมาณที่กำหนดไว้ในตารางแผนการขาย โดยหน้าที่สำคัญของผู้จัดการฝ่ายผลิตในการจัดทำตารางการผลิต คือ

- การจัดทำตารางการผลิต ให้มีเพียงพอโดยจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า โดยใช้ข้อมูลจากการพยากรณ์ยอดขายและการวางแผนการขาย

- การจัดวัตถุดิบให้มีปริมาณที่เหมาะสม คือ รักษาระดับของคงคลังไว้คงที่ประมาณ 2-4 เดือน ของการใช้เฉลี่ย การเบิกใช้เป็นแบบเข้าก่อน-ออกก่อน (FI-FO)

- การกำหนดตารางการผลิต เพื่อให้มีการใช้กำลังคนและเครื่องจักรอย่างเต็มที่

(บริษัทผลิตยาฯ ส่วนใหญ่สามารถโยกย้ายการผลิตได้เฉลี่ยประมาณ 70-90% ของกำลังการผลิตทั้งหมด)

- การควบคุมผลผลิตให้ได้คุณภาพมาตรฐานที่บริษัทแม่กำหนดไว้
- การควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในขอบเขตงบประมาณที่กำหนดไว้
- การบำรุงรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพมาตรฐาน

ในการวางแผนการผลิตหรืองบประมาณการผลิตที่กล่าวแล้วข้างต้น พอจะสรุปเป็นการวางแผนย่อยหรืองบประมาณย่อยได้ 3 ชนิด ใหญ่ประกอบเป็นงบประมาณการผลิต คือ

1. งบประมาณวัตถุดิบ ทำให้กิจการทราบต้นทุนวัตถุดิบยาแต่ละชนิด ทำให้สามารถคำนวณต้นทุนการผลิตยาได้
2. งบประมาณค่าแรง เป็นการคาดคะเนความต้องการแรงงานทางตรงที่จะใช้สำหรับผลิตยาแต่ละชนิด
3. งบประมาณค่าใช้จ่ายโรงงาน ประกอบด้วยวัตถุดิบทางอ้อม ค่าแรงทางอ้อม และค่าใช้จ่ายโรงงานอื่น ๆ

งบประมาณดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญคือ ต้นทุนการผลิตของยาแต่ละตัว ซึ่งจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการตั้งราคาขายของยาแต่ละชนิดในการวางแผนการขายอีกครั้งหนึ่ง ต้นทุนการผลิตยาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จในแผนกำไรของบริษัทผลิตยาฯ เพราะต้นทุนการผลิตที่ต่ำในขณะที่ผลิตได้ยาคุณภาพดีจะทำให้บริษัทอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคู่แข่ง สามารถขายยาได้ง่ายและมากกว่า แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทผลิตยาฯ ให้ความเห็นว่าขั้นตอนการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจังของบริษัทผลิตยาฯ ทำให้ได้ยาที่มีคุณภาพสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน ในขณะที่ต้นทุนการผลิตของบริษัทผลิตยาฯ จะสูงด้วย เพราะบริษัทแม่ฯ ต้องการรักษาภาพพจน์แง่บวกในเรื่องมาตรฐานและคุณภาพยาของบริษัทยาย้ำยาดีของตนไว้ ดังจะเห็นได้จากการควบคุมอย่างใกล้ชิดของบริษัทแม่ฯ ที่มีต่อฝ่ายผลิต เช่น จะต้องซื้อวัตถุดิบจากบริษัทแม่ฯ หรือบริษัทที่กำหนด มาตรฐานวัตถุดิบและยาสำเร็จรูปซึ่งถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ฯ เป็นต้น

ค. การวางแผนการเงิน

ผู้จัดการฝ่ายการเงินของบริษัทผลิตยาฯ จะนำข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกและภายในของกิจการมาพิจารณาสังเคราะห์งบประมาณที่สำคัญ 2 ชนิดคือ

- งบประมาณเงินสด
- งบประมาณกำไรขาดทุน

งบประมาณเงินสด

เป็นการวางแผนเงินสด ทำให้บริษัทไม่เกิดเงินสดขาดมือ หรือเงินสดเกินความต้องการ ความจำเป็นของบริษัทผลิตยาที่ต้องทำงบประมาณเงินสดเพื่อวัตถุประสงค์ 2

ประการคือ

- ก. เพื่อจัดหาเงินสดสำหรับการดำเนินงานตามปกติ คือ ซื้อวัตถุดิบ จ่ายค่าแรง เงินเดือน ดอกเบี้ย ฯลฯ
- ข. เพื่อจัดหาเงินสดสำหรับกรณีพิเศษ เช่น การซ่อมแซมโรงงานเนื่องจากน้ำท่วม ในปี 2526 การหาเงินชดเชยสำหรับการลดค่าเงินบาทในปี 2527 ฯลฯ

ก่อนการวางแผนเงินสดนั้น ผู้จัดการฝ่ายการเงินต้องรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทผลิตยา ซึ่งข้อมูลที่สำคัญคือ

- ก. การพยากรณ์ยอดขายของบริษัท
- ข. การบันทึกการรับชำระเงินจากลูกหนี้
- ค. รายละเอียดสินค้าคงเหลือชนิดต่าง ๆ ในระหว่างงวดตลอดจนระยะเวลา

การสั่งซื้อ

การวางแผนเงินสดจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ รายงานเกี่ยวกับเงินสดรับ และรายงานเกี่ยวกับเงินสดจ่าย สำหรับแหล่งเงินทุนที่สำคัญของบริษัทผลิตยาฯ ก็คือ

- แหล่งเงินทุนจากภายนอกประเทศ คือ จากบริษัทแม่หรือบริษัทร่วมทุนในต่างประเทศ ส่วนใหญ่เงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกประเทศจะใช้ในกรณีการลงทุนเพื่อขยายโรงงาน (Initial Investment) หรือกรณีที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก ๆ เป็นพิเศษ

- แหล่งเงินทุนภายในประเทศ คือ จากธนาคารท้องถิ่นในประเทศไทย และธนาคารต่างยี่ห้อที่สาขาในประเทศไทย เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินงานประจำ (Current fund) มักเกิดจากบริษัทแม่ฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทแม่ของธนาคารเหล่านี้มาก่อน บริษัทสาขาจึงมีการติดต่อกันอีกโดยบริษัทแม่ฯ เป็นผู้กำประกันให้ หรือบริษัทผลิตยาฯ ติดต่อกับธนาคารภายในประเทศเอง

งบประมาณงบกำไรขาดทุน

เมื่อจัดทำงบประมาณเงินสัดแล้วฝ่ายการเงินของบริษัทก็จัดทำตารางประมาณผลการดำเนินงานและฐานะการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามแผนงานที่ได้วางไว้ ผลการดำเนินงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้นบริษัทผลิตยาฯ จะต้องทำรายงานส่งบริษัทแม่ในต่างประเทศในรูปแบบของงบประมาณกำไรขาดทุน

สรุปแล้วรายงานที่ฝ่ายการเงินจะต้องทำขึ้นเพื่อรายงานต่อผู้บริหารในระดับสูงของบริษัทผลิตยาฯ โดยทั่วไปมีดังต่อไปนี้คือ

รายงานประจำเดือน เป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานในรูปแบบการเงินประจำเดือนที่เพิ่งสิ้นสุดลง ประกอบด้วย งบต้นทุนการผลิต งบกำไรขาดทุน งบดุล

รายงานในไตรมาสที่ 1 เป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานในรูปแบบการเงินที่เกิดขึ้นจริงสำหรับปีเพิ่งสิ้นสุดลง ประกอบด้วย งบต้นทุนการผลิต งบกำไรขาดทุน งบดุล เช่นเดียวกับรายงานประจำเดือน แต่เป็นการแสดงผลการดำเนินงานสำหรับรอบระยะเวลา 1 ปี

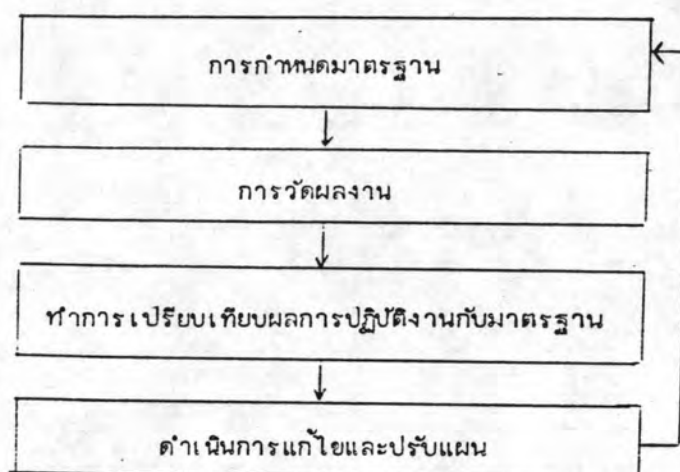
รายงานในไตรมาสที่ 4 เป็นรายงานพยากรณ์ผลการดำเนินงานในรูปแบบการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในวิหษา โดยใช้ข้อมูลจากงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ สรุปออกมาในรูปแบบการเงินประกอบด้วยงบประมาณการต้นทุนการผลิต งบประมาณกำไรขาดทุน งบประมาณงบดุล รวมทั้งสัดทางกระแสเงินสด (Cash Flow) ตลอดปีหน้าด้วย

ฝ่ายการเงินในบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยมีบทบาทในแง่ของการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน รวมทั้งรายรับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อทำรายงานส่งผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รายงานสรุปผลจากการดำเนินงานจากฝ่ายต่าง ๆ คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินฯ ทำเป็นรายงานสรุปบริษัทแม่หรือบริษัทร่วมทุนในต่างประเทศอีกครั้งหนึ่ง

การควบคุมให้เป็นไปตามแผน

กระบวนการควบคุมของบริษัทผลิตยาฯ จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

แผนภูมิที่ 9 กระบวนการควบคุมของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย



การกำหนดมาตรฐาน

ขั้นแรกสุดของการควบคุมให้เป็นไปตามแผน คือ ทำการพิจารณากำหนดมาตรฐานของงานที่จะทำเอาไว่ว่าต้องการให้ได้อะไร เช่น มาตรฐานด้านคุณภาพยาแล้ว ใริ่รูปจะต้องเป็นเช่นเดียวกับบริษัทแม่ ว่ายาชนิดใดจะต้องมีมาตรฐานอย่างไร ซึ่งจะออกจำหน่ายได้หรือกำหนดว่าควรผลิตยาใน 3 เดือนแรกเป็นยาชนิดใดบ้าง ปริมาณชนิดละเท่าใด ฯลฯ การกำหนดมาตรฐานในบริษัทผลิตยาฯ มีอยู่ 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

- ก. การกำหนดมาตรฐาน
- ข. การกำหนดงบประมาณ
- ก. การกำหนดมาตรฐาน

ในบริษัทผลิตยาฯ มีการกำหนดมาตรฐานที่สำคัญคือ

1. มาตรฐานวัตถุดิบ เป็นมาตรฐานที่กำหนดจากบริษัทแม่ ใช้สำหรับวัตถุดิบรายละเอียดในมาตรฐานวัตถุดิบมีอาทิเช่น กลิ่น สี ขนาด น้ำหนัก รส และคุณสมบัติเฉพาะของวัตถุดิบยาแต่ละตัว
2. มาตรฐานคุณภาพ เป็นมาตรฐานที่กำหนดจากบริษัทแม่ ใช้สำหรับยาแล้ว ใริ่รูปและยาระหว่างการผลิต รายละเอียดในมาตรฐานคุณภาพมีอาทิเช่น ความสามารถในสารดูดซึมยาในกระเพาะ อัตราการแตกตัวของเม็ดยา กลิ่น รส น้ำหนัก ฯลฯ
3. มาตรฐานต้นทุน เป็นมาตรฐานที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทย ใช้ในการวางแผนการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตยาแต่ละชนิด รายละเอียดในมาตรฐานต้นทุนมีอาทิเช่น ต้นทุนทางตรงและทางอ้อมต่อหน่วยผลิต ค่าแรงงานต่อหน่วยหรือต่อชั่วโมง ฯลฯ

4. มาตรฐานรายได้ เป็นมาตรฐานที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยใช้ในการวางแผนการขายเพื่อควบคุมการทำงานของพนักงานขาย ในบริษัทผลิตยาฯ มาตรฐานรายได้จะเรียกอีกอย่างว่า โควต้า รายละเอียดยในมาตรฐานรายได้มีอาทิ เช่น ยอดขายเป็นจำนวนเงินอย่างต่ำต่อเดือน ปริมาณยาแต่ละยี่ห้อที่กำหนดให้ขายในแต่ละเดือน

ย. การกำหนดงบประมาณ

การกำหนดงบประมาณจะเป็นรายปีโดยใช้ปีการเงินเป็นเกณฑ์ โดยมีการแบ่งออกเป็นงวดสั้น ๆ คือ เป็นรายเดือนและไตรมาสด้วย การจัดทำงบประมาณของบริษัทผลิตยาฯ นั้น นอกจากงบประมาณขายซึ่งเป็นงบประมาณหลัก (ได้กล่าวมาแล้วในการวางแผนการขาย) การกำหนดงบประมาณอื่น ๆ ใช้วิธีให้ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ประมาณปริมาณงานในหน่วยงานของตนขึ้น และสรุปเป็นงบประมาณเพื่อเข้าที่ประชุมร่วมกันทุกฝ่าย โดยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงจะเข้าประชุมเพื่อพิจารณาแก้ไขและประสานงบประมาณฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ถ้ามีกรณีพิเศษ เช่น จะมีการทุ่มโฆษณาตัวใดเป็นพิเศษ หรือจะจ่ายค่าซ่อมแซมเครื่องจักรเป็นเงินจำนวนมาก ผู้บริหารระดับสูงอาจขอให้ผู้จัดการฝ่ายนั้นทำรายงานชี้แจงเหตุผลประกอบด้วย เมื่องบประมาณได้ผ่านการตรวจสอบแล้วผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รับรองงบประมาณ การรับรองดังกล่าวจะเป็นข้อตกลงอย่างเป็นทางการที่ฝ่ายบริหารจะให้มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ตลอดปีงบประมาณ งบประมาณที่ผ่านการรับรองแล้วจะถูกส่งกลับไปให้ฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัทผลิตยาฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานต่อไป จะเห็นได้ว่างบประมาณสำหรับบริษัทผลิตยาฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อทั้งการวางแผน การประสานแผนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และการควบคุมให้เป็นไปตามแผนด้วย ซึ่งแต่ละแผนกต้องจัดทำงบประมาณอะไรบ้างได้กล่าวมาแล้วในการวางแผนดำเนินงานข้างต้น

การวัดผลงาน

หลังการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ วัดผลสิ่งที่ได้ทำไปแล้วว่า ที่ทำได้จริงนั้นเป็นอย่างไร เช่น ทำการวัดจำนวนหรือปริมาณผลผลิตที่ทำได้ ต้นทุนที่ใช้ไปจริงในการผลิตยาแต่ละยี่ห้อ ยอดขายที่สามารถทำได้จริงในทางปฏิบัติ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกวัดผลงานโดย

- ก. การรายงาน
- ข. การตรวจสอบโดยตรง

ก. การรายงาน

บริษัทผลิตยาฯ ให้ความสำคัญต่อการเขียนรายงานมาก โดยใช้รายงานเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งในการติดต่อสื่อสารและควบคุมการทำงานในระดับต่าง ๆ ตลอดทั้งบริษัท คือ

1. บริษัทแม่ฯ ในต่างประเทศและผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทย
2. ผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยและผู้บริหารระดับรองลงมา คือผู้บริหารระดับฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต ฯลฯ
3. ผู้บริหารระดับฝ่ายต่าง ๆ และผู้ควบคุมงาน (Supervisor) เช่น ผู้ควบคุมการขาย ผู้ควบคุมการผลิต
4. ผู้ควบคุมงานและพนักงานระดับปฏิบัติการ

ทั้งสี่ขั้นตอนข้างต้นบริษัทผลิตยาฯ ใช้การรายงานเป็นตัวควบคุมการทำงาน ของระดับที่ต่ำกว่าลงไปเรื่อย ๆ โดยมีกำหนดเวลาที่ระบุไว้แน่นอนว่าผู้บริหารและพนักงาน จะต้องทำรายงานอะไร สิ่งใด ในระยะเวลาอย่างไร ประกอบด้วยข้อมูลที่ต้องการอะไรบ้าง เป็นที่แน่นอน เช่น พนักงานขายจะต้องทำรายงานส่งผู้ควบคุมการขายทุก ๆ วัน สำหรับการขายในเขตกรุงเทพมหานคร หรือผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยต้องทำรายงานผลการดำเนินงานส่งบริษัทแม่ฯ ทุกเดือน เป็นต้น

อนึ่งบริษัทผลิตยาฯ ใช้เทคนิคการรายงานเพื่อควบคุมให้เป็นไปตามแผนในรูปของการประชุมเพื่อรายงาน (Report Meeting) โดยที่แต่ละบริษัทให้ความสำคัญต่อการประชุมเพื่อรายงานนี้มากเพราะ

- ช่วยแก้ปัญหาการเขียนรายงานไม่สมบูรณ์ เนื่องจากพนักงานระดับต่าง ๆ ไม่ถนัดในการรายงาน การประชุมเพื่อรายงานทำให้สามารถซักถามข้อมูลเพิ่มเติมในการประชุมได้
- ช่วยในการประสานงาน การที่เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายได้มาประชุมร่วมกันถ่ายทอดข้อมูลความคิดเห็นระหว่างกันทำให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้น
- ช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและปัญหาของกันและกันในระดับต่างๆ ของบริษัทผลิตยาฯ พบว่าเป็นการเพิ่มความร่วมมือในการร่วมกันแก้ปัญหาของกัน

และกันด้วย และที่สำคัญคือการได้ข้อสรุปที่ทุกฝ่ายยอมรับแล้วจากการประชุมเพื่อรายงาน (Report Meeting) นั้นเอง

ย. การตรวจสอบโดยตรง

การตรวจสอบโดยตรงนี้เป็นเทคนิคการวัดผลงานอีกอย่างหนึ่งที่ใช้ในบริษัทผลิตยาฯ ซึ่งใช้ทั้งระดับบริษัทและระดับฝ่ายดำเนินงาน เช่น

- การตรวจสอบโดยตรงจากเจ้าหน้าที่ซึ่งบริษัทแม่ฯ ในต่างประเทศส่งมา
- การตรวจสอบในฝ่ายขาย เช่น ผู้ควบคุมการขาย ออกตรวจเยี่ยมการทำงานของพนักงานขาย ณ จุดต่าง ๆ ในสนาม
- การตรวจสอบในฝ่ายผลิต เช่น ผู้ควบคุมการผลิต ตรวจสอบการทำงานขณะเครื่องจักรทำการผลิตยา การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและยาสำเร็จรูป
- การตรวจสอบในฝ่ายการเงิน เช่น ผู้สอบบัญชีตรวจสอบบัญชีและการเงินของบริษัท สำหรับบริษัทผลิตยาต่างประเทศฯ จะมีผู้ตรวจสอบบัญชีทั้งจากภายในประเทศและที่บริษัทแม่ฯ ในต่างประเทศส่งมาด้วย

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

ขั้นตอนที่สาม การเปรียบเทียบผล คือ นำเอาผลที่ได้ทำจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้เคยกำหนดไว้แต่แรก ด้วยการเปรียบเทียบดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงผลแตกต่างที่เกิดขึ้น ซึ่งมีอยู่ 3 ทางคือ

- ก. สูงกว่ามาตรฐาน
- ข. ต่ำกว่ามาตรฐาน
- ค. เท่ากับมาตรฐาน

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานในบริษัทผลิตยาฯ โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในประเทศไทย เว้นแต่กรณีการผลิตยาตัวใหม่ ซึ่งยังไม่เคยผลิตมาก่อนบริษัทผลิตยาฯ ต้องผู้มีส่วนอย่างผลผลิตที่ได้ส่งไปตรวจสอบมาตรฐานในต่างประเทศให้บริษัทแม่ฯ แน่ใจว่าสามารถผลิตได้ตามมาตรฐานคุณภาพของบริษัทแม่ฯ กำหนดไว้ก่อนจึงไม่ต้องส่งไปอีก

ค่าเงินการแก้ไขและปรับแผน

ความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะถูก

นำขึ้นมาพิจารณาหาสาเหตุ ร่วมกับข้อมูลย้อนกลับที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจากผลการดำเนินงาน
ขั้นตอนต่าง ๆ ที่ผ่านมาตั้งแต่ต้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรองลงมาจะนำข้อมูล
ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน และข้อมูลย้อนกลับเหล่านี้มาช่วยปรับแผน
งานในลุ่มความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ได้แผนดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ
สภาวะการกที่ เป็นจริงขณะนั้นมากที่สุด

ตารางที่ 29 ระยะเวลาในการปรับแผนดำเนินงานของบริษัทผลิตยาฯ

ระยะเวลาในการ ปรับปรุง แผน บริษัทผลิตยาฯ	1 เดือน	3 เดือน	6 เดือน	1 ปี
A	✓			
B		✓		
C		✓		
D		✓		
E			✓	
F		✓		
G		✓		
H			✓	
I			✓	
J			✓	
K		✓		
L		✓		
M	✓			
N		✓		
รวม:	2	8	4	-
ร้อยละ	14.3	57.1	28.6	-

จากตารางที่ 29 พบว่ามี 8 บริษัทมีการปรับแผนดำเนินงานทุก ๆ ระยะเวลา
3 เดือน คิดเป็นร้อยละ 57.1 มี 4 บริษัทปรับแผนทุก ๆ ระยะเวลา 6 เดือน คิดเป็น
ร้อยละ 28.6 และอีก 2 บริษัทปรับแผนทุก ๆ ระยะเวลา 1 เดือน

คิดเป็นร้อยละ 14.3

จะเห็นได้ว่าแผนการดำเนินงานของบริษัทผลิตยาฯ ซึ่งมีระยะเวลาประมาณ 1 ปี จะมีการปรับแผนก่อนที่จะสิ้นสุดระยะเวลาของแผนทั้งสิ้น โดยบางบริษัทอาจปรับทุกระยะเวลา 1 เดือน 3 เดือน ถึง 6 เดือน ในกรณีเหตุการณ์ดำเนินงานเป็นปกติ แต่ถ้ามีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น กระทั่งหันอาจปรับได้ทันทีทุกเมื่อไม่จำเป็นต้องรอตามกำหนดเวลา อนึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์ด้วย แต่ระยะเวลาในการปรับแผนกลยุทธ์ไม่เป็น ย่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้แล้ว เช่นการปรับแผนดำเนินงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า การปรับ แผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับสาเหตุใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวัตถุประสงค์หลักของบริษัทผลิตยาฯ ทำให้ การวางแผนกลยุทธ์ที่วางไว้เดิมต้องปรับใหม่ตาม
2. เมื่อโอกาสและการคุกคาม (Opportunity and threat) จากสภาวะ แวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่นกรณีการเพิ่มกำแพงภาษียาสำเร็จรูปที่นำเข้า ทำให้เกิดโอกาสที่ดีของบริษัทผลิตยาในประเทศไทย เพราะยาที่นำเข้าสำเร็จรูปมีราคาแพงขึ้น บริษัทผู้ผลิตยาในประเทศไทยจะมีโอกาสขายได้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการคุกคามของ บริษัทตัวแทนซึ่งส่งยาสำเร็จรูปเข้ามาขายในประเทศไทยเพราะต้นทุนยาแพงขึ้น

การประเมินผล

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ยาฯ จะนำมาทบทวนสรุปผลการดำเนินงานจากแผนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่า ทำให้บริษัทพัฒนา ขึ้นอย่างไรบ้าง เป็นที่พอใจของผู้บริหารหรือไม่โดยวิธีการที่ใช้มีอยู่หลายวิธี วิธีที่สำคัญก็คือ

1. เปรียบเทียบกับผลงานในอดีต

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตยาฯ ทุกบริษัท เชื่อว่าผลงานในปัจจุบันมีความ เก่งขวยข้องเชื่อมโยงกับอดีตเสมอ ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณามผลงานในปัจจุบันเปรียบ เทียบ กันในอดีตว่า ฐานะปัจจุบันของบริษัทเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ซึ่งมักใช้ข้อมูล ปีใกล้ ๆ ที่ผ่านมา

2. ความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น

กำไรเป็นเป้าหมายของบริษัทผลิตยาฯ ทุกบริษัท ความสามารถในการทำกำไร ได้มากขึ้น ย่อมเป็นที่พอใจของผู้บริหารบริษัทผลิตยาฯ ซึ่งต้องรับผิดชอบเป้าหมายในการทำ

ถ้าไรที่ได้ตกลงกันไว้กับบริษัทแม่ฯ ถ้าสามารถทำกำไรได้ตามที่กำหนดไว้ก็ถือว่าพอใจ

3. อัตราการขยายที่เพิ่มขึ้น

โดยทั่วไปธุรกิจอื่นมักจะใช้วิธีประเมินจากส่วนแบ่งของตลาด ถ้าจะประเมินว่าบริษัทบริหารงานดีขึ้นหรือไม่ก็ดูจากการเพิ่มของส่วนแบ่งตลาด ถ้าเพิ่มขึ้นก็เท่ากับฐานะของบริษัทน่าจะดีขึ้น แต่สำหรับในธุรกิจยาส่วนใหญ่ไม่มีใครทราบขนาดของตลาดหรือปริมาณยอดขายทั้งหมดของยาแต่ละตัวว่าเป็นเท่าใด ตัวเลขที่มีอยู่เป็นตัวเลขโดยประมาณที่เป็นดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน บริษัทยาจึงมักจะประเมินฐานะของตนเองจากยอดขาย ถ้าสามารถเพิ่มยอดขายได้ตามอัตราขยายตัวที่กำหนดไว้ก็จะเป็นระดับที่พึงพอใจ

อย่างไรก็ดีจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทผลิตยาฯ บางบริษัท (2 บริษัทจากบริษัทที่สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 14 บริษัท) จะพยายามคำนวณหาส่วนแบ่งของตลาด ที่คาดว่าจะน่าจะเป็นออกมา และประเมินผลบริษัทจากความสามารถในการครอบครองส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) ที่เพิ่มขึ้นหรือสามารถรักษาสัดส่วนแบ่งของตลาดไว้ได้ เพราะถือว่าเป็นที่มาของรายได้และกำไร ต่างกับบริษัทผลิตยาฯ อื่น (12 บริษัทจากบริษัทที่สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 14 บริษัท) นิยมวิเคราะห์จากอัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้น ซึ่งกลุ่มหลังเป็นกลุ่มใหญ่กว่า

4. การวิเคราะห์งบการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงินนี้ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาจากผู้จัดการฝ่ายการเงินท่ามกลางอื่นมา การวิเคราะห์งบการเงินนี้เป็นการหาอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง อัตราส่วนทรัพย์สินต่อหนี้สิน ฯลฯ อัตราส่วนเหล่านี้ผู้บริหารอาจจะมีเป้าหมายอยู่แล้วว่าเท่าใดสิ่งจะเป็นที่พอใจ หรือนำมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนการเงินในอดีต ซึ่งจะทำให้เห็นว่าการดำเนินงานตามแผนที่ผ่านมาเป็นที่น่าพอใจหรือไม่เพียงใด

วิธีประเมินผลแผนงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่าประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในบริษัทผลิตยาฯ มีแค่เพียง 4 วิธีที่กล่าวมาเท่านั้น แต่ยังมีวิธีการอื่นอีกมากขึ้นอยู่กับผู้ประเมินจะพิจารณาเห็นว่าปัจจัยตัวใดจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงการประสพผลสำเร็จในการวางแผน เช่น การลดต้นทุนการผลิต การลดค่าใช้จ่ายในการขาย การเพิ่มอาณาเขตการขาย เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ไม่มีบริษัทผลิตยาฯ ใด ใดเลยเจ้าหน้าที่เฉพาะในการประเมินผลงานของบริษัทว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังเพียงใด ซึ่งคงเป็นสาเหตุจากบริษัทผลิตยาฯ เหล่านี้เป็นเพียงบริษัทขนาดใหญ่กลางมีบริษัทใหญ่ เช่นบริษัทแม่ในต่างประเทศ จึงไม่มีความจำเป็นต้องใช้

เจ้าหน้าที่เฉพาะในการประเมินผลบริษัท และผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยก็มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะประเมินผลบริษัทเองได้ ทุกบริษัทใช้วิธีให้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ทำรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายตน ซึ่งจะไปยังประมาณและมาตรฐานเป็นหลักในการควบคุมสรุปส่งผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทย และผู้บริหารระดับสูงทำรายงานสรุปรวมทั้งบริษัทส่งบริษัทแม่ในต่างประเทศอีกครั้งหนึ่ง

ข้อกำหนดในการวางแผน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทย สรุปข้อกำหนดในการวางแผนของบริษัทยาต่างประเทศในประเทศไทย คือ

1. การวางแผนของบริษัทผลิตยาฯ จะถูกกำหนดให้อยู่ภายใต้ขอบเขตของนโยบายที่บริษัทแม่ กำหนดมาหรือต้องผ่านการเห็นชอบจากบริษัทแม่ ในต่างประเทศแล้ว จึงจะนำมาใช้ได้ นั่นคือ การวางแผนของบริษัทยาต่างประเทศในประเทศไทยไม่เป็นอิสระ ต้องรับนโยบายจากบริษัทแม่ ในต่างประเทศ

2. การวางแผนของบริษัทผลิตยาฯ จะถูกกำหนดให้อยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายจากภาครัฐบาล เช่น นโยบายยาหลักแห่งชาติ พระราชบัญญัติเกี่ยวกับยารักษาโรค กฎข้อบังคับของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงพาณิชย์ กรมศุลกากร คณะกรรมการควบคุมอาหารและยา คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ฯลฯ ซึ่งหน่วยราชการเหล่านี้จะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่เป็นการควบคุมการวางแผนของบริษัทผลิตยาฯ ในตัว

3. การวางแผนของบริษัทผลิตยาฯ จะต้องถูกกำหนดให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่สภาวแวดล้อมภายนอกเอื้ออำนวยให้ได้ อาทิเช่น เศรษฐกิจ สังคม รัฐบาล การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่ง เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้และอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น การวางแผนขยายโครงการงานจะเกิดขึ้นได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีบรรยากาศสังคมระงับการลงทุน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย

4. การวางแผนของบริษัทผลิตยาฯ จะต้องถูกกำหนดให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่สภาวแวดล้อมภายในบริษัทผลิตยาต่างประเทศในประเทศไทยบริษัทนั้น ๆ จะเอื้ออำนวยด้วย เช่น กำลังคน ขนาดกำลังผลิต อาณาการใช้จ่ายงานของเครื่องจักร ระบบบัญชี เป็นต้น

การวางแผนเป็นเสมือนการตัดสินใจล่วงหน้าแต่เป็นการตัดสินใจที่มีการยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ ข้อจำกัดที่สำคัญของการวางแผนของบริษัทผลิตยาๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อจำกัดทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นด้วยก็คือ เวลา เพราะการวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต ยิ่งให้วางแผนระยะยาวไกลออกไปเท่าใด ความไม่แน่นอนก็ยิ่งทวีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว การวางแผนสำหรับระยะเวลาที่ไกลก็ยิ่งใกล้เคียงกับปัจจุบันเท่าใด ผู้วางแผนก็จะสามารถพยากรณ์สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยในการวางแผนได้ใกล้เคียงความจริงง่ายขึ้นเท่านั้น